

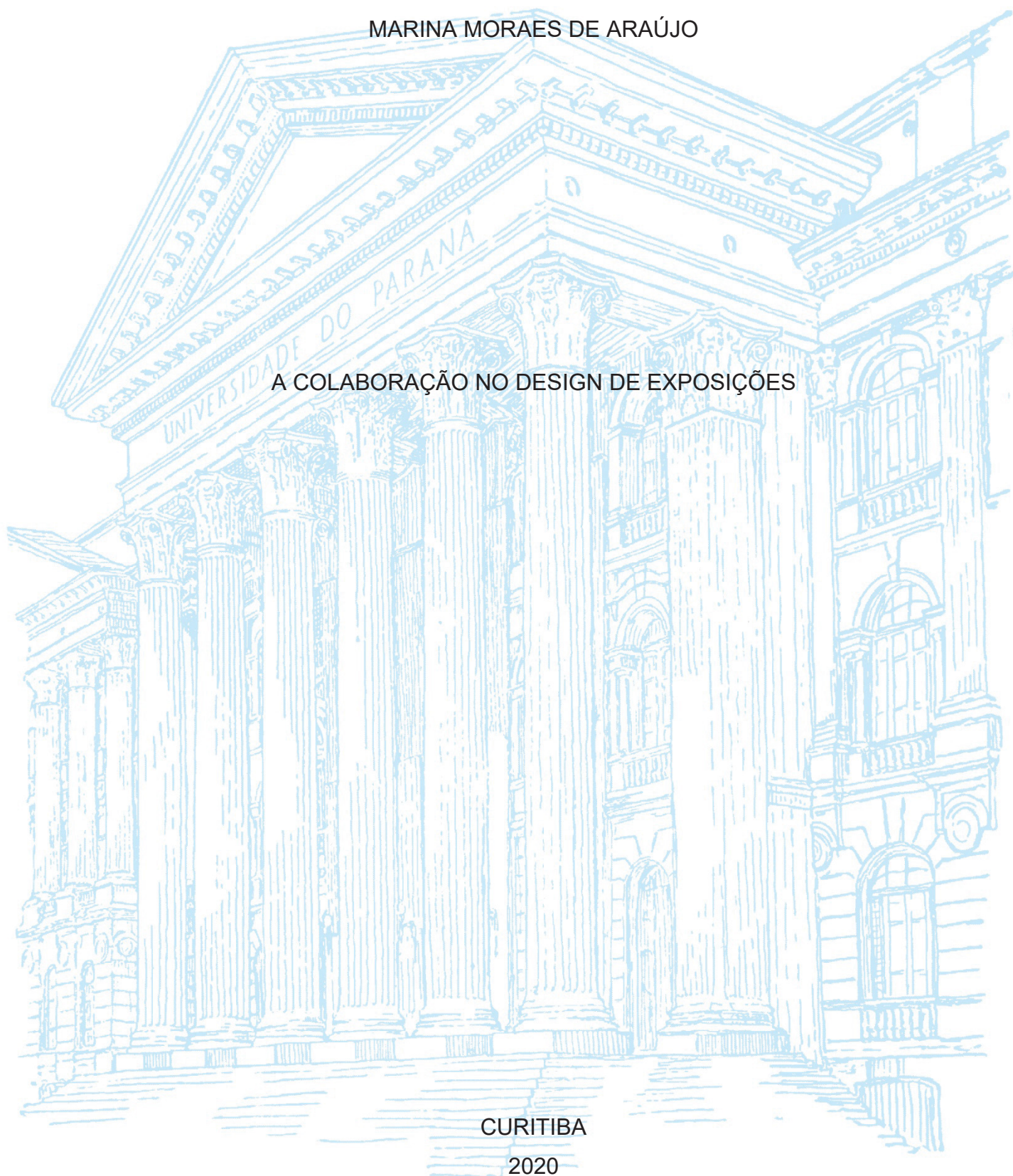
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINA MORAES DE ARAÚJO

A COLABORAÇÃO NO DESIGN DE EXPOSIÇÕES

CURITIBA

2020



MARINA MORAES DE ARAÚJO

A COLABORAÇÃO NO DESIGN DE EXPOSIÇÕES

Dissertação apresentada como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Design, no programa de Pós-Graduação em Design, setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE BIBLIOTECAS/UFPR –
BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS COM OS DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Fernanda Emanoéla Nogueira – CRB 9/1607

Araújo, Marina Moraes de

A colaboração no design de exposições. / Marina Moraes de Araújo. –
Curitiba, 2020.

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e
Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientador : Prof. Dr. Adriano Heemann

1. Design colaborativo. 2. Design – Projetos. 3. Exposições. I. Heemann,
Adriano, 1973-. II. Título.

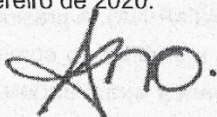
CDD – 745.2

TERMO DE APROVAÇÃO

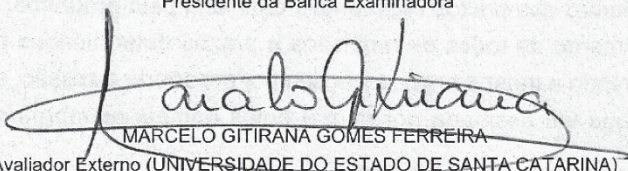
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **MARINA MORAES DE ARAÚJO**, intitulada: **A COLABORAÇÃO NO DESIGN DE EXPOSIÇÕES**, sob orientação do Prof. Dr. ADRIANO HEEMANN, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de Mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 27 de Fevereiro de 2020.



ADRIANO HEEMANN
Presidente da Banca Examinadora



MARCELO GITIRANA GOMES FERREIRA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA)



UFPR
Prof. Aginaldo dos Santos
AGINALDO DOS SANTOS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Agradeço aos desafios
profissionais que me revelaram que
projetos são transitórios, instigantes e
encantadores. Dedico esse trabalho aos
mestres dessa caminhada, que me
ensinaram que as dificuldades projetuais
podem ser melhor solucionadas
colaborativamente.

AGRADECIMENTOS

Como forma de agradecer aos que colaboraram no desenvolvimento desta pesquisa apresento uma singela metáfora do desenvolvimento desse trabalho comparando ao processo de escalada de uma montanha. Agradeço:

Ao equipamento: Ao meu orientador Prof. Dr. Adriano Heemann pelo suporte técnico, confiança e liberdade de traçar o caminho.

Aos desafios do percurso: Aos Professores do programa PPG-Design UFPR e os participantes da banca Aguinaldo Santos, Marcelo Gitirana e Márcio Catapan. Que com seus desafios e considerações me permitem conhecer para continuar.

Ao alimento: Aos meus companheiros de trabalho UTFPR e PUC-PR. As colegas do programa PPG-Design e do *podcast Design and Drinks* que colaboraram como fonte de energia vital. Compartilhando seus processos e dificuldades de ser pesquisador(a).

A vista: A minha família em especial minha mãe Cacilda Moraes e Silva pela sua garra admirável e a minha irmã Mariana de Moraes e Silva de Araújo pelo companheirismo. A Quentin Renault pelo amor e suporte e a Bruna Bonifácio pela ajuda constante nos caminhos difíceis. A todos os meus amigos e os meus alunos que me fazem ver que fui cada vez mais longe e que vale a pena escalar.

Ao vento: Ao povo brasileiro, aqui representado pelo CNPQ e CAPES, que aliviam os longos processos com os auxílios financeiros.

Ao topo da montanha: As minhas entrevistadas Bebeu Abreu, Liana Brazil, Manaíra Abreu e Monica Kalman, que me fizeram perceber que todo o trajeto me preparou para o encontro.

RESUMO

Esta dissertação discorre sobre a colaboração no desenvolvimento projetual de exposições. A revisão de literatura parte da compreensão do Design Colaborativo no contexto multidisciplinar, além do levantamento teórico de elementos essenciais de projetos expositivos. A pesquisa se caracteriza como exploratória, através da aplicação do método de *grounded theory* ou teoria fundamentada em dados. As entrevistas foram realizadas com empresas do Rio de Janeiro e São Paulo, cidades em destaque no âmbito cultural e econômico no Brasil. O critério de escolha foi devido ao surgimento, fortalecimento e expansão da área na Região Sudeste de 2008 a 2018, limitação temporal do estudo. Participaram das entrevistas as gestoras e diretoras: Liana Brazil, SuperUber; Bebel Abreu e Manaíra Abreu, Mandacaru Design; Monica Kalman, Burkhardt Leitner Brazil. Os dados coletados e analisados revelam que a colaboração está presente na execução dos projetos, sua aplicação é detalhada no decorrer da pesquisa. Como resultado gráfico destaca-se o diagrama Design de Exposições Elementar, que propõe a visualização da produção colaborativa nas empresas, além de apresentar um cenário geral das etapas projetuais. Podendo ser utilizado como ferramenta para elucidar o desenvolvimento de projetos e contribuir para a aplicação de práticas colaborativas. Considerações ao final da pesquisa mostram que a sistematização dos processos pode viabilizar a replicação de procedimentos bem sucedidos em projetos posteriores.

Palavras-chave: Design colaborativo. Design participativo. Design Elementar. Gestão de projeto. Expografia. Exposições.

ABSTRACT

This dissertation discusses collaboration in the design exhibition's development. The literature review starts from the Collaborative Design's understanding in the multidisciplinary context, in addition to the theoretical survey of exhibition project's essential elements. The research is characterized as exploratory, through the application of the grounded theory method. The interviews were conducted with companies from Rio de Janeiro and São Paulo, cities that are featured in the cultural and economic scope in Brazil. The selection criterion was due to the emergence, strengthening and expansion of the area in the Southeast Region from 2008 to 2018, the study time interval. The managers and directors who participated in the interviews: Liana Brazil, SuperUber; Bebel Abreu and Manaíra Abreu, Mandacaru Design; Monica Kalman, Burkhardt Leitner Brazil. The data collected and analyzed reveals that collaboration is present in the execution of projects, its application is detailed during the research. As a graphic result, it stands out the Elemental Exhibition Design diagram, which proposes the visualization of collaborative production in companies, in addition to presenting a general scenario of the design's stages. It can be used as a tool to clarify the development of projects and contributes to the application of collaborative practices. Considerations at the end of the research show that the systematization of processes can enable the replication of successful procedures in subsequent projects.

Key-words: Collaborative design. Participatory Design. Elementary Design. Design Management. Expographic Design. Exhibition Design

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definições de Design Colaborativo	30
Figura 2 - Design Colaborativo Análise Sistemática.....	30
Figura 3 - Ideal Home Exhibition, London, UK- 1957	38
Figura 4 - Etapas de projeto	45
Figura 5 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa	49
Figura 6- Projetos SuperUber.....	52
Figura 7 - Sobre a empresa Mandacaru Design.....	53
Figura 8 - Sistemas modulares Burkhardt Leitner Brazil	54
Figura 9 - Museu do Amanhã	57
Figura 10 - Jogo das Civilizações.....	58
Figura 11 - Tela de projeção da apresentação Beyoncé nas Nações Unidas	59
Figura 12 - Visão do espectador na apresentação I was here	61
Figura 13 - Exposição Macanudismo	62
Figura 14 - Conferência What Design Can Do - São Paulo	63
Figura 15 - Sistemas modulares.....	64
Figura 16 - Liana Vital Brazil: Diretora Criativa da SuperUber	67
Figura 17 - Manaíra e Bebel Abreu - Fundadoras e Diretoras da Mandacaru.....	69
Figura 18 - Mônica Kalman: diretora da Burkhardt Leitner Brazil	70
Figura 19 - Diagrama de transformação dos dados	73
Figura 20- Design de Exposições Elementar (perguntas)	78
Figura 21 - Design de Exposições Elementar (respostas)	79
Figura 22- Recorte de abordagem pela pesquisadora - PRODUTORES	81
Figura 23- Simulação com foco na colaboração	82
Figura 24 - Varredura 3D	123
Figura 25 - Simulação da projeção no ambiente 3D	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Revisão Narrativa: assuntos e bibliografia base	26
Quadro 2 - Classificações das exposições elaborado a partir de Abreu (2014).....	43
Quadro 3 - Classificação da Pesquisa	48
Quadro 4 - Etapas da pesquisa de acordo com objetivos específicos	50
Quadro 5 - Compreensão da coleta de dados.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO	23
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 DESIGN COLABORATIVO	27
2.2 DESIGN DE EXPOSIÇÕES	32
2.2.1 Séc. XIX ao XXI - Transformações Históricas	34
2.2.2 Definições e abordagens teóricas	40
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	46
3 MÉTODO.....	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	48
3.3 AS EMPRESAS DA COLETA DE DADOS.....	51
3.4 PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.5 SELEÇÃO DE PROJETOS	55
3.6 TRATAMENTO E PROCESSAMENTO DOS DADOS	71
3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	76
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	77
5 CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A- REGISTRO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA.....	92
APÊNDICE B- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	95
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS.....	97
APÊNDICE D- ENTREVISTA LIANA VITAL BRAZIL – SUPERUBER.....	101
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DO VÍDEO CAFÉ COM ECONOMIA CRIATIVA LIANA BRAZIL- SUPERUBER.....	114

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE VÍDEO DE ANÁLISE DO PROJETO I WAS HERE - BEYONCE	123
APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE VÍDEO DE ANÁLISE DO PROJETO MUSEU DO AMANHÃ	126
APÊNDICE H - ENTREVISTA BEBEL ABREU E MANAÍRA ABREU	130
APÊNDICE I- ENTREVISTA MÔNICA KALMAN	146

1 INTRODUÇÃO

A colaboração nas áreas do conhecimento possui diferentes definições e aplicações, de maneira a identificar qual o contexto em que está inserida. Autores como Gaudio, Oliveira e Franzato (2014), Détienne (2006), Fathianathan e Panchal (2009) definem cenários e níveis de abordagem do termo. Manzini (2017) defende que ela é intrínseca à natureza do ser humano, apesar do modo como as pessoas colaboram ser influenciado pelo contexto histórico. Para o autor essa mudança reflete nas últimas gerações como um fator social de individualização, típica do séc. XX e ainda predominante na atualidade.

Em contraponto a esse contexto, os problemas projetuais crescem em tamanho e complexidade. Para resolução desses desafios se faz necessário o envolvimento de diversos profissionais, como forma de complementar saberes específicos na solução de problemas. Ao descrever a colaboração, Manzini (2017) define que ela existe quando há um espaço de troca e de benefício mútuo, através do alcance de valor comum. Nessa troca estão envolvidos diversos fatores como: tempo, experiências, comunicação, além da confiança dos participantes no processo de execução de projetos.

Na formação profissional do designer, essas habilidades são pouco exploradas devido a disseminação da cultura da colaboração ser recente no desenvolvimento de projetos. Como forma de compreensão desse cenário foi publicado pelos autores Moraes et. al (2019) em um artigo que aborda, em parte, o conteúdo da presente dissertação. Reflete como professores podem contribuir significativamente na preparação dos discentes para a compreensão e participação de processos colaborativos, através de uma configuração que efetivamente articule conhecimento científico e conhecimento tácito.

Entretanto, para que o conhecimento teórico seja lecionado, a literatura necessita ampliar os cenários dessas práticas, através da ótica de diversas possibilidades de aplicação. Vendramini e Heemann (2015) no que se refere ao design colaborativo, acreditam que o termo está cada vez mais consolidado, mas ainda necessita uma busca e compreensão de requisitos para o seu estabelecimento em projetos. Além de reforçar a comunicação como um elemento essencial para sua compreensão e aplicação. O principal desafio dessa pesquisa é compreender como sistematizar processos em projetos que não possuem uma rigidez em replicações

posteriores à sua execução. Essa é uma das características essenciais de projetos expositivos. A complexidade essencial no seu desenvolvimento é um dos fatores que serão investigados nesta dissertação.

O Design de Exposições atua transpondo linguagens tradicionais do design. Neste contexto, a motivação para a realização dessa pesquisa, surgiu pela atuação da pesquisadora na área, dessa maneira houve uma compreensão empírica da efetividade dos processos colaborativos na solução de projetos. Contudo a coleta de dados, através das entrevistas com diretoras atuantes no mercado brasileiro, viabilizou a investigação e compreensão da frequência dessa prática. A lacuna de pesquisas da relação do Design de Exposições com a colaboração, também aponta para importância da existência desse estudo.

No projeto de exposições as demandas de coordenação, logística e produção exigem a adaptação de metodologias do design, arquitetura, produção audiovisual e engenharia através de relações multidisciplinares. De maneira a compreender como ocorre esses processos, a pesquisa fez um levantamento da estrutura elementar dos projetos expositivos, como forma de identificar as possíveis variáveis em sua realização. Esse modelo se apresenta orgânico e colaborativo podendo ser ampliado por pesquisadores e projetistas que tenham o interesse na utilização e ampliação da discussão acerca da construção dessa modalidade de projeto.

No Brasil esta atividade aparece sob diversas nomenclaturas na literatura: arquitetura efêmera, design efêmero, projeto de exposições, cenografia de exposições. Esta pesquisa compreende as nuances dos termos e utiliza o termo Design de Exposições. Nas entrevistas emergiram algumas categorias de projetos de exposições: cultural, promocional, educativo, institucional e de entretenimento. Essas divisões determinam as abordagens expográficas, materiais, estruturais e de linguagem do projeto. No decorrer da pesquisa serão abordados detalhadamente essas classificações e como elas se configuram.

No levantamento teórico da pesquisa foi realizado uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) obtendo como resultado a identificação dos autores do Design Colaborativo em diversos contextos. Após essa primeira investigação foi preciso reconhecer teóricos dos dois grandes eixos da pesquisa: exposições e colaboração. Dessa forma iniciou-se uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN) contemplando autores de base como Castillo (2008) e O'Doherty (2002), fundamentais para discutir conceitos teóricos de projetos expositivos.

A pesquisa se caracteriza como exploratória e possui uma abordagem qualitativa. Para a investigação da colaboração nas empresas foi selecionado o método *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados). No levantamento e processamento de dados foram consultados os autores Bauer e Gaskell (2002), Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1998), Holstein e Gubrium (2008).

As empresas foram identificadas através de um levantamento em portais de busca e artigos especializados na área de exposições. Houve o cruzamento dos nomes mais citados em projetos de referência e a tabulação deles, o destaque foi dado a empresas atuantes há mais de dez anos no Brasil. A partir desse levantamento inicial, foram selecionadas quinze empresas, nas quais ocorreu o contato com os representantes e o retorno da disponibilidade para entrevista presencial. Dessas contactadas três empresas (Burkhardt Leitner Brazil, Mandacaru Design e SuperUber) e quatro entrevistadas (Bebel Abreu, Liana Brazil, Manaíra Abreu, Mônica Kalman) confirmaram a participação na pesquisa. Os dados foram levantados através de uma entrevista presencial com as diretoras, além do estudo detalhado de projetos.

Esse procedimento será apresentado mais detalhadamente no capítulo de método. Na sequência será apresentado o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos. Assim como a maneira de investigar a natureza desses projetos e como se estabelece a colaboração na produção dos mesmos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do contexto apresentado anteriormente, delimita-se o problema da pesquisa pelo seguinte questionamento: Como a colaboração está inserida na produção de projetos de exposições no contexto brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa objetiva descrever como a colaboração está inserida na produção de projetos expositivos no cenário brasileiro. Como forma de atingir essa finalidade são apresentados os objetivos específicos a seguir.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar a prática da colaboração em projetos expositivos.
- Analisar a produção contemporânea do Design de Exposições no Brasil.
- Identificar elementos essenciais no desenvolvimento de exposições.
- Sistematizar visualmente esses elementos essenciais.
- Apresentar a colaboração nesse contexto de modalidade projetual.

1.3 JUSTIFICATIVA

A ampliação dos projetos de exposições no Brasil não se constituiu, nas últimas décadas, como um fator determinante para o aumento da investigação teórica no campo do design. No que se refere a configuração do projeto expositivo em outras áreas como a arquitetura, museologia e história as pesquisas se proliferaram através da ótica estrutural, acervo, espectador e linguagem. Na construção metodológica e produção multidisciplinar, poucos registros fornecem com clareza como foram executados os projetos e a relação com processos colaborativos.

Apesar de ser evidenciada como atividade inovadora no cenário profissional ainda há um forte desconhecimento de sua relevância no campo teórico no Brasil. A escassez de materiais bibliográficos e docentes capacitados a lecionar essa modalidade de projeto dificultam a atuação de alunos em exposições culturais, educacionais e promocionais. O designer que perdura nessa área necessita criar suas próprias metodologias se relacionando e aprendendo com outros profissionais, dessa forma esse ciclo de saber empírico não se apresenta documentado e de acesso público. A escassez de registro e discussão de exposições como modalidade projetual no campo do design faz com que a área continue sendo negligenciada em âmbito teórico-projetual.

As tomadas de decisões no Design de Exposições são realizadas por empresas que tiveram que se adaptar ao contexto de projetos complexos. Quando se refere à colaboração nesse segmento, Brazil (2019) afirma a importância de retirar as pessoas das suas especialidades e relacioná-las com outros profissionais no contexto multidisciplinar: “Se você tem um projeto que conta com cenografia, programação de software, *motion design*, design gráfico, design de interação, eletrônica, arquitetura e *user experience* algumas áreas não vão pertencer claramente a uma especialidade”.

A pesquisa não se restringe ao âmbito de exposições com fins culturais. Parte desse contexto para entender a ampliação dessa atividade no cenário nacional, assim como o aumento da atuação de profissionais de *design* nessa área. No ano de 2003 foi lançado a Política Nacional de Museus, amparando os rumos de preservação e desenvolvimento do patrimônio museológico brasileiro. No mesmo ano os investimentos subiram de R\$24 para R\$44 milhões. O Instituto Brasileiro de Museus, criado em 2009, assumiu o controle orçamentário de forma autônoma possibilitando o desenvolvimento de programas de capacitação para profissionais da área de exposições (IBRAM, 2020).

Essa iniciativa impulsionou o aumento do número de projetos e a abertura para profissionais, não apenas da museologia, mas das mais diversas áreas como arquitetura, engenharia, produção multimídia e design. Houve ainda uma ampliação e um fortalecimento de empresas que se organizaram para a execução desses empreendimentos. Quanto aos recursos de incentivo fiscal os números são significativos: foram captados R\$73 milhões em 2009, R\$100 milhões em 2010 e R\$146 milhões em 2011. Esses recursos se originaram de iniciativas do Ministério da Cultura (MinC) e fundações vinculadas, Fundo Nacional de Cultura (FNC) e Programa Nacional de Cultura (Pronac) a modalidade mecenato viabilizou o patrocínio de organizações públicas e privadas em projetos culturais por meio da renúncia fiscal (IBRAM, 2020).

Nesse período houve ações de expansão de fundos para cultura, através da iniciativa privada, que foram revertidos na produção de eventos, shows, festivais, feiras e atividades diversas por todo país. Com maior investimento e ampliação da abrangência temática esses espaços se tornaram um campo híbrido de atuação projetual buscando inovação e novas linguagens. O estudo de Abreu (2014) nos fornece a compreensão desse cenário através da constituição de políticas públicas no estabelecimento de processos em museus brasileiros, tendo em vista a transformação social e projetual.

Nesse contexto os dois grandes centros urbanos brasileiros, São Paulo e Rio de Janeiro, se destacaram no crescimento da economia criativa¹ nacional, tendo como

¹ Em levantamento da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, (Firjan) publicado em 2008, apontou que no ano anterior a indústria criativa movimentou cerca de R\$ 381,3 bilhões no país, o equivalente a 16,4% do Produto Interno Bruto brasileiro, e empregou 35,2 milhões de pessoas. De acordo com o Censo Cultural de 2010 às atividades culturais movimentaram cerca de R\$ 374,8 bilhões de receita líquida no Brasil naquele ano. O mesmo estudo

foco a democratização do acesso público à cultura e a criação de novos espaços que viabilizaram essas atividades. Segundo Lupo (2018) o Estado de São Paulo sobressaiu nos investimentos em novos museus, dentre os quais estão o Museu da Língua Portuguesa (2006), o Museu do Futebol (2008) e o Museu Catavento (2009). Por sua vez, o Rio de Janeiro também recebeu investimentos significativos para a criação de novas instituições culturais, como o Museu de Arte do Rio (2013), o Museu do Amanhã (2015) e o Museu da Imagem e do Som (iniciado em 2011).

A novidade nesse cenário cultural foi o surgimento de museus que abordassem temas inovadores. O Museu da Língua Portuguesa foi o primeiro no mundo totalmente dedicado a um idioma e lançou no Brasil um novo conceito museográfico, aliando tecnologia e educação. Até 2015 havia recebido mais de quatro milhões de visitantes, sendo 319 mil em ações educativas (CULTURA, 2020). Infelizmente, neste mesmo ano, houve um incêndio e desde então o museu encontra-se fechado para restauro. Sua importância social ampliou o cenário de inovação temática e de linguagens, inspirando projetos destinados a cultura nacional em todo o território brasileiro.

O apoio de investimentos privados da Fundação Roberto Marinho viabilizou cinco desses museus citados anteriormente. No site da Fundação é descrita a importância desses espaços para escolas públicas, ONGs e associações diversas através de programas educativos. “A ideia central é estreitar os laços entre a cultura e a escola, promovendo uma formação integral e vinculando a experiência aos temas trabalhados por professores de diferentes disciplinas” (FRM, 2020). O diálogo do conteúdo em sala de aula, aliado ao projeto expositivo, expande as ferramentas de ensino de ciências, arte e cultura. Além disso a mídia imersiva e relacional pode intensificar as experiências sensíveis e reflexíveis no processo educacional.

O turismo cooperou para a ampliação dos recursos públicos e privados, nas duas grandes metrópoles nacionais, reflexo da realização dos dois grandes eventos esportivos mundiais, Copa do Mundo (2014) e Olimpíadas no Rio de Janeiro (2016), que trouxeram marcas, projetos e investimentos internacionais para o país. Com o

aponta também que os gastos governamentais com a cultura subiram de R\$ 4,4 bilhões em 2007 para R\$ 7,3 bilhões em 2010, ano em que “aproximadamente 400 mil empresas e outras organizações (órgãos da administração pública e entidades sem fins lucrativos) atuaram nas atividades culturais, ocupando 2,1 milhões de pessoas. (Abreu, 2014, p.37)

aumento da visibilidade no mercado estrangeiro houve, nesse período, um processo de internacionalização de empresas brasileiras através da atuação como prestadoras de serviço na área de produção cultural e promocional. Essas duas áreas, diversas em linguagem, encontraram pontos de convergência projetual no empreendedorismo brasileiro, viabilizando a ampliação da atuação profissional do designer em projetos de exposições.

Apesar de estabelecerem diferentes propostas narrativas e de expressão as empresas se organizaram de maneira a executar esses projetos. Para exemplificar a atuação desses promotores, Kalman (2019) esclarece que no mercado promocional o cliente é o departamento de marketing que, através da cultura da empresa, está aberto a alternativas inovadoras ou não. O mercado cultural abrange desde quem propõe a exposição, até quem desenvolve: o produtor cultural, curador, designer arquiteto e os diferentes *players*. Compreender a atuação desses produtores na concepção e elaboração dessa modalidade de projeto integra a proposta dessa pesquisa de maneira a dar luz para esse cenário.

Uma busca junto aos periódicos da CAPES, até abril de 2018, com termos em conjunto Design de Exposições e colaboração e além de outras combinações de *strings*, apresentadas posteriormente no capítulo de método, obteve resultado nulo para um trabalho que apresentasse esse cenário descrito anteriormente, na área de design. A originalidade do estudo se deve ao seu enfoque em uma lacuna detectada no conhecimento científico: ainda há pouco conhecimento estruturado que relacione o Design Colaborativo ao Design de Exposições, no que se refere à produção de projetos.

O presente estudo é importante porque busca contribuir para a ampliação da cultura de colaboração, através da compreensão e sistematização de projetos. A gestão colaborativa requer um relacionamento com troca de valores, ideias e confiança, o que se traduz na construção de um forte compromisso entre todas as partes envolvidas na concepção dos projetos. Ainda que os fatores projetuais possam ser comuns a diferentes produtos finais, uma atualização das especificidades de modalidades projetuais pode colaborar para a clareza dos processos no modo de projetar.

Essa pesquisa tem como objetivo considerar a abordagem multidisciplinar, levando em consideração a importância da integração de áreas em projetos complexos. As entrevistas não se limitam a empresas de design, mas se configuram

no contexto de empresas que empregam esses profissionais. Assim, considerando questões sociais e econômicas, esse estudo delimita investigar essas relações de trabalho dos produtores de exposições e como a colaboração tangencia as suas práticas projetuais.

A pesquisa é viável porque conta com a participação das empresas Burkhardt Leitner Brazil, Mandacaru Design e a SuperUber que atuam no mercado de Design de Exposições há mais de 10 anos no Brasil. Foi realizada uma seleção criteriosa dos participantes da pesquisa de maneira a viabilizar as entrevistas que serão apresentadas no desenvolvimento desta dissertação. Apresentando um estudo detalhado sobre como acontece o gerenciamento desses projetos nesse contexto e quais são as relações de colaboração que se estabelecem. O problema e seu objetivo estão delimitados a descrever “como” um fenômeno conhecido na atividade prática das empresas pode ser apresentado teoricamente de maneira sistematizada. Por se tratar de uma investigação dissertativa de Mestrado, não busca gerar conhecimento novo tampouco apresentar um método inédito, mas ampliar a discussão sobre o tema dando vistas ao assunto de maneira a organizar conhecimentos existentes.

Na próxima seção será apresentada o recorte no qual a pesquisa se propõe, além do detalhamento de como foi realizada a seleção das empresas entrevistadas e como elas se relacionam ao contexto da pesquisa.

1.4 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO

Considerando que o Design de Exposições pode ser considerado um tema amplo e com representações mundiais, cabe aqui determinar o recorte temporal e espacial na presente pesquisa. Inicialmente foram selecionadas quinze empresas do Rio de Janeiro e São Paulo, cidades de destaque estratégico e econômico do Brasil. Em seguida foi considerado o tempo hábil para realização da coleta de dados, deslocamento da pesquisadora além da disposição da agenda das entrevistadas.

Kalman (2019) apresenta que o mercado de exposições brasileiro se configura da seguinte maneira: São Paulo tem 85% a 90% do mercado, 5% Rio de Janeiro e 5% o resto do Brasil. Em um primeiro momento a pesquisa teria o recorte da cidade de São Paulo, devido à forte concentração de empresas do setor. No decorrer da pesquisa houve a ampliação para SuperUber, sediada no Rio de Janeiro, por entender a sua relevância no cenário nacional e analisar a importância econômica

e cultural da cidade. Na delimitação do estudo foram selecionadas empresas que alcançaram viabilidade financeira no médio prazo e com mais de dez anos de fundação. Para se ter acesso aos dados foi realizada uma pesquisa junto à Receita Federal, que mantém o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Todas as empresas pré-selecionadas foram analisadas e classificadas conforme sua área de atuação (generalista, cenografia, tecnologia, design gráfico, iluminação, sonorização e audiovisual) e no que tange às suas atividades, a partir de informações concedidas pelas próprias empresas em seus *sites*. Além dessas informações foram ainda coletados os contatos de e-mail e redes sociais de gestores e diretores, o que possibilitou o acesso aos entrevistados. O primeiro contato online, aconteceu via e-mail (correio eletrônico) e páginas de mídias sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram). Nesta etapa da seleção, o número das amostras foi reduzido para 05 empresas. No qual 3 delas estabeleceram o retorno, no tempo hábil para realização das entrevistas.

Com o intuito de clarificar a construção do raciocínio lógico, deste trabalho, a seção seguinte apresenta a estrutura de capítulos da presente dissertação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada de forma a elucidar temas relacionados ao problema de pesquisa, “como a colaboração está inserida na produção de projetos de exposições no contexto brasileiro”. No capítulo 1 são propostos os objetivos gerais e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, conceitos e autores que serão utilizados no decorrer do trabalho, além da busca por ênfases e lacunas da produção acadêmica no Design Colaborativo. O termo Design de Exposições é explorado através da ótica de projetos multidisciplinares, abrangendo áreas diversas de produção.

O capítulo 3 apresenta a descrição do método: classificação, natureza, objetivos, e abordagens da pesquisa. Além dos procedimentos específicos para desenvolvimento da coleta de dados e sua análise posterior. Foi estruturado um protocolo de coleta de dados para aplicação da entrevista semiestruturada presencialmente nas empresas selecionadas. Além disso, foi realizado o tratamento,

processamento e análise dos dados de maneira a considerar diretrizes da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) selecionando os dados relevantes.

O capítulo 04 e 05 são destinados à discussão dos dados obtidos e a conclusão. De maneira a apresentar a resposta da pergunta de pesquisa e os objetivos de desenvolvimento do trabalho, além da discussão dos fatores importantes para os processos de colaboração em projetos dessa natureza.

Por último, nos apêndices é apresentado um conjunto de dados e informações que foram elaboradas no decorrer da coleta de dados. Documentos como: Registro da Revisão Sistemática Bibliográfica (RBS), fundamentos do Design Colaborativo e Design de Exposições e o protocolo da coleta de dados.

As transcrições das entrevistas e dos vídeos, utilizados como *corpora*, foram inseridas na íntegra nos apêndices atendendo o propósito de apresentar em totalidade os conteúdos, assim colaborando com pesquisas futuras que tenham interesse em uma investigação aprofundada sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado um diálogo com o conhecimento existente nos dois eixos temáticos desta dissertação. Inicialmente as abordagens teóricas do Design Colaborativo e na sequência o Design de Exposições, suas características históricas e ocorrência no cenário nacional.

A etapa de Revisão se iniciou com uma RBS², no portal de periódicos da CAPES, conteúdo detalhado no capítulo de método. O registro das *strings* utilizadas nas três fases de levantamento é apresentado na Apêndice A. Os fundamentos teóricos da pesquisa são apresentados no Apêndice B.

A Revisão Bibliográfica Narrativa (RBA) foi realizada em livros, teses e dissertações com o propósito de estruturar a bibliografia de base, complementar e nacional do Design de Exposições. O quadro 1 mostra os principais assuntos e autores consultados para estrutura deste documento.

Quadro 1 - Revisão Narrativa: assuntos e bibliografia base

História do Design de Exposições	<ul style="list-style-type: none"> • Barbosa (2017) • Silva (2011) • Castillo (2008) • Silva (2011) • O'Doherty (2002)
Design de Exposições no Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Abreu (2014) • Barbosa (2017) • Lorenc, Skolnick e Berger (2010)
Epistemologia: Museologia, Design/Arquitetura Efêmera, Expografia, Design de Exposições.	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado (2018) • Medeiros (2017) • Barbosa (2017) • Abreu (2014) • Silva (2011) • Castillo (2008) • Silva (2011)
Métodos projetuais aplicados ao Design de Exposição	<ul style="list-style-type: none"> • Pam Locker (2010) • Lorenc, Skolnick e Berger (2010)

Fonte: Autora (2019)

²RBS (Revisão Sistemática Bibliográfica) Conforto, Amaral e Silva (2011), dividem a revisão em 15 etapas distribuídas em três fases - Entrada, Processamento e Saída.

Alguns autores constam em temas diversos, pois sua abordagem teórica compreende mais de um assunto. Ao optar por apresentar dessa forma os dados podemos visualizar a relação dos autores com os diferentes enunciados.

2.1 DESIGN COLABORATIVO

No cenário atual, os desafios multidisciplinares de projetos foram emergindo a partir do surgimento de novas formas de produção, distribuição e consumo. Esses problemas estão sendo trabalhados em redes cada vez mais complexas: amplas, abertas e interdisciplinares. Além de incorporar as ideias externas, as redes precisam acolher os participantes durante todo processo projetual, estabelecendo relações de colaboração entre os membros produtores desses projetos. Na literatura manifestam-se através de conceitos, tais como codesign ou *Participatory Design*.

O último conceito surgiu há 40 anos na Europa, região dos países Nórdicos (Noruega, Suécia e Dinamarca). Essa abordagem participativa envolvia os trabalhadores nos processos de desenvolvimento de novos sistemas para o local de trabalho permitindo reunir diversas expertises e experiências. Os autores Sanders e Stappers (2008) apresentam os termos utilizados recentemente como cocriação e codesign e questionam o porquê da demora da exploração da pesquisa no desenvolvimento industrial e científico.

Cardoso (2011) em seu livro “Design para um mundo complexo”, ao se referir dos desafios contemporâneos de projeto, aborda a importância de entender a origem e o tamanho do problema antes de iniciar o desenvolvimento do projeto. É preciso abdicar da premissa de que não existem problemas insolúveis; conhecer a complexidade faz compreender que as partes estão integradas e necessitam ser avaliadas em suas especificidades. Sendo assim as ações se colocam em movimento e se faz necessário entender as capacidades individuais e suas especialidades.

Manzini (2017) apresenta uma forma de impactar o desenvolvimento dos projetos: todos os integrantes do processo devem abraçar a criatividade, e acreditar que os envolvidos no processo de execução são capazes de ter boas ideias. Sanders e Stappers (2008) reforçam que os membros da comunidade empresarial se baseiam no pressuposto de que apenas os “líderes” podem integrar e reunir boas soluções de projetos, reforçando a cultura dos “especialistas” de maneira a estabelecer hierarquias projetuais. Geralmente quando a demanda foge do controle é necessário o

compartilhamento de ideias igualitárias. Muitas pessoas que não acreditam serem competentes para criar novas ideias encontram dificuldades para se mostrarem proativas na resolução do problema. “O codesign requer uma iniciativa criativa por parte de toda a equipe: pesquisadores, designers, clientes e as pessoas que acabaram se beneficiando da experiência de codesign” (SANDERS e STAPPERS, 2008, p.08).

Os aspectos que dificultam a colaboração são apresentados por Gaudio, Oliveira e Franzato (2014). Primeiramente os objetivos e as atividades de um projeto possuem um intervalo temporal de realização e um processo específico a ser realizado, definido *a priori*, a partir do qual seu êxito é avaliado. Em segundo lugar, além das atividades necessárias no desenvolvimento de métodos colaborativos em um projeto, preveem que os participantes realizem ações que fogem de seus procedimentos de trabalho padronizados e que pedem, portanto, uma mútua adaptação e coordenação das rotinas recíprocas. Trata-se de um processo de grande relevância e que nunca é fácil porque o tempo se apresenta de forma diferente em cada um dos atores do processo de design (GAUDIO; OLIVEIRA; FRANZATO, 2014. p.5).

A proatividade é um fator crucial e exerce influência nas empresas que se destacam no processo de transformação e mudança. Envolve a capacidade de propor soluções novas e assumir o risco das mudanças além de ter iniciativa para resolução rápida de problemas. Dessa forma, ao coordenar situações complexas, ocorrem várias mudanças ao longo das fases, e essas mudanças devem ser resolvidas de modo criativo, inovador e rápido” (ZANINELLI, 2013).

A relação de colaboração através das redes, desde as fases iniciais, proporciona uma redução no tempo e custo e potencializa o processo, uma vez que algumas atividades são desenvolvidas por empresas especializadas. As redes colaborativas desempenham um papel importante em projetos complexos, uma vez que elas são responsáveis pela execução de várias atividades importantes, ao longo das diferentes fases (ZANINELLI, 2013).

No entanto, Zaninelli (2013) defende que a simples criação de uma rede colaborativa não é suficiente. Sua qualidade determina o impacto positivo ou negativo que isso terá sobre o desempenho do projeto, portanto, os fatores de qualidade das empresas parceiras e do relacionamento entre elas indicam se as empresas possuem os atributos certos para desenvolver-se como um grupo e desempenhar com eficácia

as atividades envolvidas. Ter experiência em projetos prévios fortalece a relação em rede e capacita a resolução de possíveis conflitos no contexto das atividades envolvidas no processo. Portanto, para além do aprendizado mútuo, a confiança entre todos os processos colaborativos torna-se um fator relevante para um bom relacionamento em rede. De acordo com os resultados, estabelecer e manter a confiança em uma rede colaborativa é um aspecto desafiador, devido ao número de empresas envolvidas e devido ao fato de terem perspectivas e visões diferenciadas de um mesmo problema.

As redes colaborativas podem ser formadas por organizações através de parcerias entre empresas, equipes virtuais ou acordos estratégicos, em que empresas deliberadamente decidem iniciar um projeto comum, embora permaneçam independentes depois do contrato (LIPNACK e STAMPS, 1994).

Um aspecto essencial dessa relação é a confiança. Se uma pequena empresa estabelece parceria com uma grande empresa, já conhecida no mercado e com forte credibilidade perante os clientes, há uma conexão da imagem e é muito provável que a pequena se estabeleça através da grande. Então nesse modelo de parceria, o respeito mútuo à imagem da empresa se dá como forma de consolidação no mercado.

Entretanto, nesse relacionamento diferenciado para modelos de empresas, o maior desafio é replicar processos, além de sistematizá-los, de maneira a poder transpor as experiências adquiridas em relacionamentos e negociações posteriores. A oportunidade de resolver um problema pontual e específico também colabora no desenvolvimento de processos de inovação. “Porém, o oposto também pode acontecer. Caso uma empresa com uma imagem ruim no mercado estabeleça parcerias, a empresa acaba por se associar à imagem negativa da parceira.” (ZANINELLI, 2013)

As definições do Design Colaborativo surgem da análise de cenários no setor público e privado, buscando compreender como se estabelecem as ferramentas de transformação dos processos em um âmbito global. Na pesquisa de Fontana, Heemann e Gomes (2012) esses conceitos são apresentados através do levantamento de diferentes abordagens teóricas (Figura 1).

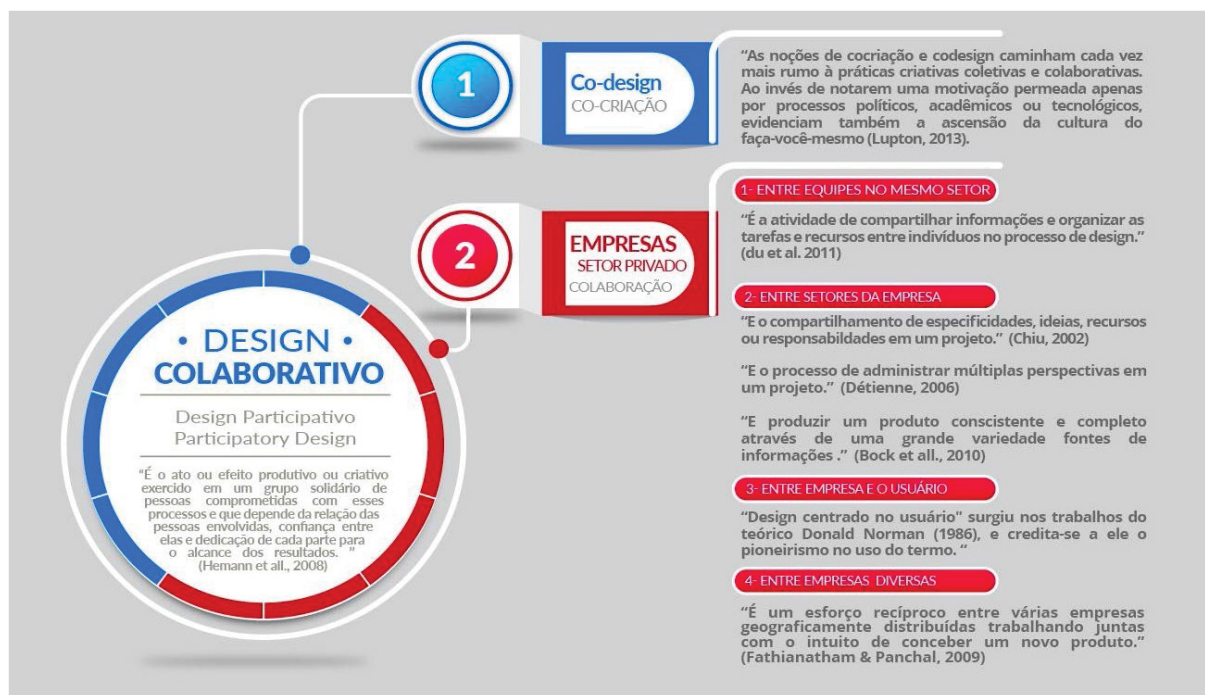
Figura 1 - Definições de Design Colaborativo

É o compartilhamento de especialidades, ideias, recursos ou responsabilidades em um projeto (Chiu, 2002)
É a atividade de compartilhar informações e organizar as tarefas e recursos entre indivíduos no processo de design (Du et al. 2011)
É o processo de administrar múltiplas perspectivas em um projeto (Détienne, 2006)
É produzir um produto consistente e completo através de uma grande variedade fontes de informações (Bock et al., 2010)
É um processo em que pessoas de diferentes áreas de conhecimento, dividem informações sobre o processo de desenvolvimento do produto e sobre o conteúdo do projeto. Os membros desse processo fazem isso para criar um entendimento compartilhado, para, assim, ser capaz de integrar e explorar os seus conhecimentos e atingir o objetivo comum entre eles, que seria a concepção de um novo produto e/ou serviço (Kleisman et al., 2008)
É um esforço recíproco entre várias empresas geograficamente distribuídas trabalhando juntas com o intuito de conceber um novo produto (Fathianathan & Panchal, 2009)
Possui linhas (tratam das relações entre possíveis sub-grupos internos e/ou parceiros externos que influenciam o resultado do trabalho) e estágios (de estabelecimento, manutenção e dissolução) (Lima & Heemann, 2009)
Domínios, processos e técnicos especialistas, trabalhando juntamente com os outros com objetivos comuns para que uma equipe consiga encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados (Piirainen et al, 2009)
É o ato ou o efeito produtivo ou criativo exercido em um grupo solidário de pessoas comprometidas com esse processo e que depende da relação das pessoas envolvidas, confiança entre elas e dedicação de cada parte para o alcance dos resultados (Heemann et al., 2008)

Fonte: Fontana, Heemann e Gomes (2012)

Com base nos conceitos apresentadas anteriormente e como forma de estabelecer a compreensão do contexto da pesquisa, foram adaptados alguns conceitos para análise esquemática que é apresentada na (Figura 2).

Figura 2 - Design Colaborativo Análise Sistemática



Fonte: Autora (2018)

A partir da sistematização, apresentada na Figura 2, foram estabelecidas três possíveis abordagens do Design Colaborativo a serem investigadas na presente pesquisa:

1. **Colaboração entre cliente e empresa:** Métodos de integração, comunicação e codesign durante o desenvolvimento do projeto.
2. **Colaboração entre empresas:** Parcerias entre empresas distintas e de diferentes setores no desenvolvimento do projeto.
3. **Colaboração interna na empresa:** Nos diversos setores da empresa e entre integrantes de uma equipe multidisciplinar em um mesmo setor.

Alguns tópicos possuem grandes dificuldades de pesquisa ou até mesmo execução do processo colaborativo, como aponta Zanielli (2013) quando se refere ao item 2 (colaboração entre empresas). Para a autora é necessário elaborar uma rede colaborativa e com base nela estabelecer uma gestão de informação e comunicação com fatores de qualidade da rede. Ela aponta que grande parte da literatura não aborda esse tema de maneira integrada, mas sim em um contexto fragmentado devido à dificuldade de execução de pesquisas que mapeie esse universo, a dificuldade de sistematização se estabelece como lacuna do levantamento bibliográfico.

Moraes (2011) apresenta o cenário como forma de caracterizar o panorama em que se vive e no qual se viverá no futuro, de maneira a determinar diretrizes para transformação de processos. Dessa maneira o designer abandona o caráter linear e tecnicista e passa a integrar os campos imateriais e intangíveis dos processos de produção de maneira a interagir com as diversas disciplinas.

Uma grande vantagem da quantidade de ferramentas de comunicação nos tempos atuais, é a facilidade de mobilidade no qual o conhecimento e os processos são compartilhados, de maneira a adquirir e implementá-los dentro da rede colaborativa. A visibilidade simultânea de materiais de pesquisa, desenhos, conceitos e protótipos ajuda a identificar padrões e incentiva a síntese criativa no grupo. Nesse modelo não existe a “melhor forma” de percorrer o processo, mas sim pontos de partida e pontos de referência que são dados pela formação de pequenas equipes dentro de outras equipes (HINDRICHSON, 2013).

Para orquestrar os processos, a empresa precisa acessar o conhecimento relevante em diferentes pontos da rede e facilitar a transferência do mesmo para outros pontos da rede onde é necessário. Dessa forma, a organização precisa absorver o conhecimento - aprendizagem - e reforçar uma identidade comum entre os membros da rede para motivar uma 'lógica de confiança e boa-fé'. Além disso é importante promover canais de comunicação formal e informal dentro e fora das fronteiras organizacionais para aumentar o capital social e relacional (HINDRICHSON, 2013, p.45).

Os cenários são particularmente úteis na mediação entre as fases de pesquisa e de geração de conceitos de projeto. Dessa forma, os cenários constituem um espaço de diálogo que busca representar visualmente um conjunto de propostas destinadas a orientar a atividade projetual. (HINDRICHSON, 2013, p.19). A compreensão e entendimento desse universo permite a replicação de saberes ou a interpretação dos mesmos, de maneira a ampliar os conhecimentos e a cultura relacionados à colaboração.

Em seu sentido mais elevado e ambicioso, o design deve ser concebido como um campo ampliado que se abre para diversas outras áreas, algumas mais próximas, outras mais distantes. “[...] A grande importância do design reside, hoje, precisamente em sua capacidade de construir pontes e forjar relações num mundo cada vez mais esfacelado pela especialização e fragmentação de saberes” (CARDOSO, 2012, p. 234).

2.2 DESIGN DE EXPOSIÇÕES

A expressão criativa e técnica, em projetos expositivos, vem transformando o espaço físico em um lugar de trocas, sensações e descobertas. Na qual a audiência pode vivenciar, aprender e até mesmo consumir, dependendo da natureza do que está sendo exposto. A prática projetual expandiu os conceitos e nomenclaturas tradicionais e acadêmicas e essa parte da pesquisa aborda o levantamento desse contexto, com o propósito de localizar questões históricas, conceituais e metodológicas.

A primeira seção dedica-se a um breve levantamento histórico, partindo das exposições universais, que acontecem na Europa nos séculos XVIII e XIX, passando por exposições italianas, vanguardas artísticas e as experimentações dos anos 1960-1970, até às exposições contemporâneas. Esse resgate histórico se faz necessário para fundamentar os conceitos teóricos e práticos na atualidade, além do

entendimento de como ocorreu a implementação desse universo no contexto nacional.

O segundo trata da abordagem epistemológica, a partir da construção projetual e conexão com os produtores dos projetos. O terceiro aborda uma reflexão de elementos essenciais de projetos e a sistematização dessas informações busca identificar os processos colaborativos nesse cenário. Majoritariamente ainda não se categoriza fundamentalmente na forma de disciplinas em cursos de graduação de design no país, mas a expansão de projetos dessa natureza tem recebido designers no desenvolvimento de processos produtivos.

De modo a identificar na teoria a natureza do termo Design de Exposições ainda na terceira seção apresenta um panorama de autores que buscam uma definição epistemológica através de abordagens variadas. Medeiros (2017) se apresenta favorável a interatividade do visitante com a incorporação de diversas abordagens projetuais, ampliando a participação dos mesmos a partir das tecnologias da comunicação. A produção de conteúdo tecnológico e inovador guia os projetistas para o contexto multidisciplinar, a pesquisa denota o caráter projetual através da sistematização de procedimentos metodológicos.

Em Castillo (2008) encontramos um recorte das transformações projetuais através dos aspectos históricos. Aborda em profundidade os deméritos da “espetacularização”, para as exposições de obras de arte apresentando discussões filosóficas e conceituais sobre o termo. Barbosa (2017) utiliza como vertente o termo Design Expositivo traçando um panorama histórico do surgimento da área, além de apresentar as relações do design com o modernismo italiano que foram empregados no Brasil por Lina e Pietro Maria Bardi através da construção do MASP Museu de Arte Moderna de São Paulo (MASP- Trianon) na década de 70. A Arquiteta italiana foi responsável por disseminar o Design e a Arte moderna no país, a instituição museal colaborou para o desenvolvimento de um eixo de promoção cultural, na região sudeste, em especial na cidade de São Paulo.

Pintado (2018) aborda as práticas museográficas no Brasil a partir da análise da expografia de Lina Bo Bardi. Essa tese foi utilizada como referência para compreensão histórica, na cidade de São Paulo, do ponto geográfico inicial da área no país. Mesmo tratando de produções expográficas, as pesquisas não abordam em profundidade qual é a relação da implementação institucional do MASP e a expansão

da cultural na cidade de São Paulo. Como fechamento do capítulo é apresentado como as empresas que fazem parte da pesquisa se localizam nesse contexto.

2.2.1 Séc. XIX ao XXI - Transformações Históricas

As mudanças narrativas e simbólicas dos espaços expositivos são analisadas historicamente, nesta seção, partindo do contexto Europeu das Revoluções Industriais. Para Cardoso (2008) a série de transformações que ocorreram nos meios de fabricação, nesse período, são o acontecimento econômico mais importante desde o desenvolvimento da agricultura. Na Grã-Bretanha, precursora da primeira Revolução Industrial (séc. XVIII), e posteriormente na França na segunda (séc. XIX) houve grande crescimento da produção fabril e desenvolvimento das elites urbanas que ampliaram o consumo de produtos, vestuário, atividades culturais e tudo que estivesse relacionado à vida moderna.

Nessas circunstâncias surge a necessidade de apresentação da produção da indústria através de suas invenções. A primeira grande Exposição Internacional acontece em 1851 na Inglaterra, por iniciativa do Príncipe Albert, marido da Rainha Vitória da Grã Bretanha. O Palácio de Cristal, espaço construído especialmente para o evento, apresentava a primeira exposição internacional de produtos manufaturados, sob o título “Grande Exposição dos Trabalhos da Indústria de Todas as Nações”. Sobre a função que essas exposições exerciam.

Primeiramente, divulgavam o que havia de bom e de melhor na produção de cada país, reforçando a identidade nacional e a noção de vantagem competitiva sobre outras nações, função importante na época de expansão comercial e de grandes guerras internacionais. Em segundo lugar, serviam de estímulo para os próprios industriais aperfeiçoarem a sua produção, pois o confronto direto com os concorrentes expunha as forças e fraquezas de cada produtor. Por último, criavam uma instância ímpar de transmitir aos visitantes noções quase didáticas sobre a indústria, trabalho, prosperidade, ordem cívica, poder nacional e outros temas de apreço do Estado” (CARDOSO, 2008 p.89).

Esse modelo ocorreu em diversos países, em especial França, EUA e Alemanha, interessados em possuir destaque na produção industrial e tecnológica, além de possuir domínio de produção. Para Abreu (2014) o modo de expor através dos materiais e de suas dinâmicas inovadoras, desenvolvidos na época, estão entre os precursores do design de exposições contemporâneo. Essa afirmação também é defendida por Barbosa (2017) quando se refere às grandes vidraças da estrutura do

Palácio de Cristal, a tecnologia empregada viabilizou o uso em vitrines dos estabelecimentos dos grandes centros urbanos. “As lojas de departamento, que surgiram em um período próximo às exposições, possuíam amplas vitrines usadas como estratégia de atração aos transeuntes para o interior do ambiente” (BARBOSA, 2017, p.88).

Até o séc. XIX consumir não era caracterizado como um lazer pela população. Somente algumas lojas ofereciam opções de produtos personalizados, havia sempre o artigo comum e aquele de qualidade superior, e o fabricante atuava de forma direta, como costureiras, alfaiates e marceneiros (CARDOSO, 2008). Com a industrialização e a diversificação dos produtos, houve a necessidade da venda rápida devido a produção de coleções e inovações. As relações comerciais foram alteradas e surgiu a necessidade de diferenciação dos produtores.

A definição de Exposições Culturais e Exposições Comerciais não é recente, ocorrendo a divisão dos profissionais em áreas distintas de maneira a buscar definições conceituais e representação de narrativa proposta dos elementos que eram expostos, além do entendimento do público sobre o contexto que seria apresentado. Medeiros (2017) destaca que os museus mudaram suas concepções espaciais através das novas tecnologias, produzidas durante as revoluções industriais, além das propostas simbólicas das exposições, no qual o ambiente comercial fornecia.

Para Barbosa (2017) “a intenção de um sentido, do espaço expositivo como lugar de discussão de um momento, seja ele político, econômico ou social, algo que aconteceria tanto no espaço cultural como comercial” (BARBOSA, 2017, p.35). No âmbito cultural esse questionamento se configura em aspectos fixos e permanentes, devido a tradição artística permear suas estruturas. O meio comercial, muitas vezes livre da tradição, se encontra influenciado pela tecnologia, inovação ou modismos estéticos, em muitos casos determinados por projetistas ou clientes que possuem interesses em uma representação específica.

Com a ampliação do consumo de supérfluos e de artigos de luxo a partir do século 18, as relações comerciais tradicionais começaram a mudar. Aos poucos, industriais como Wedgwood e tantos outros foram introduzindo inovações como o salão de exposições de objetos ou o livro de amostras, os quais ampliaram as possibilidades de escolha e variação de acordo com o gosto individual (CARDOSO, 2008, p.88).

As mudanças sociais e culturais do pós-guerra ocasionaram o crescimento da economia norte-americana. Projetistas e professores da escola de Bauhaus buscaram nos EUA um local de aplicação de conceitos modernistas. O Estilo Internacional teve origem na Alemanha e na Itália. A tendência alemã tem origem nos princípios da *Gestalt* no desenho de objetos, da comunicação visual e da arquitetura além da utilização de cores neutras e do metal como forma de suporte para as criações. “Em comum, as duas tendências buscaram neutralizar o suporte e o ambiente da exposição” (PINTADO, 2018, p.53).

Essas características estéticas foram adotadas como padrão de montagem do Museu de Arte Moderna de Nova York (MOMA), inaugurado em 1939. Esse foi assumido como modelo para criação e aplicação posterior de montagem para apresentação de obras de arte. Este modelo de neutralização do suporte e do ambiente voltado para a valorização exclusiva das peças em exibição foi cunhado por O'Doherty (2002) e conhecido como “modelo do cubo branco”.

A nova Expografia Italiana parte dessa abordagem estética modernista. No Brasil com a forte influência de arquitetos e artistas italianos e da produção das vanguardas europeias, encontrou no Museu de Arte de São Paulo (MASP) seu espaço de expressão através da atuação de Lina Bo Bardi (BARBOSA, 2017).

O que se denomina “nova expografia italiana”, como um modo próprio moderno e original de apresentar obras de arte em museus, surgiu depois da II Guerra em substituição à expografia cinzenta e oitocentista do regime fascista a partir das experiências pioneiras de Eduardo Persico, Marcello Nizzoli e Franco Albini (PINTADO, 2018, p.58).

O movimento futurista durou pouco tempo, mas influenciou artistas que migraram para outros países levando sua estética. Com o final da II Guerra Mundial (1939-1945) a necessidade de conservação das obras e reconstrução dos museus trouxeram um novo estímulo para conservação e patrimônio. Para muitos seria através desses espaços que as histórias seriam contadas. Surge a necessidade de criar ambientes cada vez mais acessíveis ao público, de maneira a ensinar sobre a história e sua relação com a arquitetura (BARBOSA, 2017).

O MASP foi fundado em 1947, quando o modernismo se apresentava como inovação e desenvolvimento cultural e atraiu a simpatia de Assis Chateaubriand³ (1892-1968) que viabilizou o projeto do museu através da captação de recursos com empresários brasileiros. O projeto e curadoria ficaram sob responsabilidade do casal de italianos Pietro Maria Bardi e Lina Bo Bardi. “As referências conceituais que fecundaram o museu já haviam sido postas em prática nas instituições norte-americanas, sobretudo no MOMA de Nova Iorque, instituição a qual o casal frequentemente se referia nos seus escritos” (PINTADO, 2018, p.161).

A fundação de um museu de arte moderna atendia a logística de doação de obras protagonizada por Assis Chateaubriand e Cicillio Matarazzo, e também da implementação de escolas em que o Estilo Internacional viabilizasse o ensino e formação de profissionais para a indústria, em sintonia com o que estava sendo desenvolvido em outros países (BARBOSA, 2017).

No início Lina Bo Bardi (1914-1992), arquiteta ítalo-brasileira, responsável pelo projeto do MASP e criação da expografia do espaço, atendia aos protocolos do Estilo Internacional em consonância com o que estava sendo produzido nas principais cidades do mundo, mas com o passar dos anos e o envolvimento da arquiteta com a cultura brasileira e as influências de estilos regionais foram interferindo esteticamente na sua produção.

Um símbolo dessa libertação estética foi a exposição “Bahia no Ibirapuera” (1959) que marcou um ponto de transição na trajetória expositiva de Lina Bo Bardi. A pesquisa trouxe para o seu trabalho recursos sensoriais e uma abordagem teatral da montagem. A partir do projeto essa passa a ser o caminho criativo que interessa a arquiteta. “A sua contribuição curatorial e expográfica é original e criativa, fortemente inspirada no universo popular ao qual faz referência” (PINTADO, 2018, p.132). Sua natureza inquieta fez com que ela projetasse de exposições a figurinos para cinema e televisão. A obra de Bardi referenciou e abriu espaço para uma nova produção estética no Brasil.

³ Assis Chateaubriand Bandeira de Mello foi um dos homens mais influentes no Brasil entre no final dos anos de 1930 e começo dos anos de 1960. Seu império jornalístico chegou a contar com mais de cem jornais, emissoras de rádio, estações de televisão, revistas e agência telegráfica. Foi responsável na dec. de 50 pela criação da primeira emissora de televisão do país, a TV Tupi. (EDUCAÇÃO, 2020).

No pensamento contemporâneo do Design de Exposições quando conceitos são apresentados através de instalações interativas e lúdicas, a autora Castillo (2008), defende que essa nova proposta museológica trabalha na "maré contrária" da tipologia espacial denominada Cubo Branco. Esse conceito foi apresentado por O'Doherty (2002) na década de 70, discutido e utilizado por curadores desde então. O pensamento relaciona ao modo de expor obras de arte com neutralidade curatorial, exposta em fundo branco, sem interferências cenográficas.

Em contraponto Castillo (2008) apresenta a autonomia expositiva, no qual o curador assume a obra do artista. Apresentando elementos cenográficos, ampliando e interferindo na compreensão da obra. Esse fazer expositivo está relacionado a "teatralização", trazendo para o museu o espaço conceitual da caixa preta do teatro. Essa configuração permite a flexibilidade narrativa e autonomia para o diretor da peça definir todos os elementos cênicos. Na elaboração da exposição, nesse modelo de montagem o projetista está próximo da figura do diretor teatral criativo.

Locker (2010) amplia o olhar do espaço e do objeto exposto para o contexto histórico da década de 60, influenciado pelo apelo a comercialização de produtos e a retomada da forte produção industrial (figura 3), as exposições dos bens de consumo se profissionalizaram e seguiram a tradição dos grandes salões. As feiras de móveis e decoração para casa da Inglaterra, são um ótimo exemplo. Surge uma necessidade clara de comunicar a novas classes, que não tinham o mesmo apreço estético da *Belle Époque* e da Inglaterra Vitoriana das Grandes Exposições (LOCKER, 2010).

Figura 3 - Ideal Home Exhibition, London, UK- 1957



Fonte: Locker (2010)

Para Locker (2010) surge a necessidade de expor os produtos de maneira cotidiana ao público em geral, demonstrando o novo estilo de vida, das casas e de novas tecnologias. Diferente dos projetos estéticos refinados, agora a necessidade era criar para que todos possam entender o que está sendo exposto.

As feiras comerciais se enquadram em duas categorias distintas: "somente comércio" e "shows públicos". O objetivo principal é vender, embora também seja uma oportunidade de lançar novos produtos, aumentar o perfil da marca, estabelecer a identidade ou aproveitar a oportunidade para mudar a forma como a marca é percebida. Organismos profissionais que representam indústrias específicas frequentemente exibem em feiras, a fim de estimular o debate sobre questões importantes da indústria (Locker, 2010, p.18).

As Exposições comerciais, também chamadas de feiras, tem o objetivo de propaganda e apresentação de produtos e serviços de uma organização ou segmento.“ Os locais desses eventos são, geralmente, espaços de grandes dimensões capazes de abrigar verdadeiras multidões, como por exemplo o Pavilhão de Exposições do Anhembi, que recebeu 750 mil pessoas no último dia do Salão do Automóvel 2012.” (ABREU, 2014, p.57). As Exposições culturais são produtos de consumo de massa na programação de entretenimento das grandes cidades como Rio de Janeiro e São Paulo. Essas feiras movimentam pessoas de diversas partes do país para conhecer as novidades. No Brasil das últimas duas décadas, essas exposições têm atraído crescentes recursos financeiros, públicos e privados (ABREU, 2014).

Em números de 2011, o Estado de São Paulo detinha a maior quantidade de museus e espaços expositivos do país, com 517 instituições espalhadas por 206 de seus 645 municípios, 110 dos quais haviam sido criados nas décadas de 1980 e 1990, período de maior dinamismo na fundação de museus neste estado. No mesmo período, o país ganhou 649 instituições. Em 2011, a capital paulista tinha, sozinha, 25% das instituições do estado: 132 — o maior número do país (ABREU, 2014).

A abordagem expográfica cultural, comercial, entretenimento e institucional é apresentada pelos autores Locker (2010), Lorenc, Skolnick e Berger (2007) como vertentes de projetos do Design de Exposições. Na próxima seção essas definições serão detalhadas de maneira a compreender quais suas diferenças e peculiaridades na proposta projetual.

2.2.2 Definições e abordagens teóricas

O termo Design de Exposições em tradução direta do inglês *Exhibition Design* é um tema ainda pouco explorado na pesquisa no Brasil. A Society for Experiential Graphic Design⁴ define o termo como um processo de transpor narrativas visuais a um ambiente físico de maneira integrada e multidisciplinar. Combinando frequentemente arquitetura, design de interiores, design gráfico, design de experiência e interação, multimídia e tecnologia, iluminação, áudio e outras disciplinas, para criar narrativas multifacetadas em torno de um tema ou tópico. Suas abordagens podem ser limitadas a um monitor ou expresso em ambientes imersivos e arquitetonicamente integrados, através da tecnologia, que cada vez mais é impulsionada pela mídia social. O conteúdo gerado não é apenas produzido por designers e curadores, mas também pelos próprios usuários (ROUX, 2018).

Para Roux (2018) o *Exhibition Design* abrange uma ampla gama de aplicações, incluindo museus, cenografias de shows, centros de visitantes, parques patrimoniais, locais de entretenimento temáticos, feiras comerciais, ambientes corporativos, exposições e lojas de varejo, aproveitando o espaço físico e a narrativa visual para criar ambientes que se comunicam com o público ou espectador.

Para Locker (2010) o projeto de exposições compreende uma amplitude de abordagens de projetos como feiras comerciais, experiências de marca, atrações temáticas, exposições mundiais, galerias de museus, centros de visitantes, casas históricas, interpretação da paisagem e instalação de arte.

Eles podem variar em escala, desde pequenas exibições de mesa até o tamanho de uma pequena cidade no caso de exposições mundiais. No entanto, seja de natureza comercial ou cultural, é a ideia de comunicar uma história no espaço tridimensional que atua como o elo entre esses ambientes muito diferentes (LOCKER, 2010, p.10).

⁴ **Tradução livre da autora, texto original:** "Exhibition design is the process of conveying information through visual storytelling and environment. It is an integrative, multidisciplinary process that often combines architecture, interior design, graphic design, experience and interaction design, multimedia and technology, lighting, audio, and other disciplines to create multilayered narratives around a theme or topic. Exhibition design spans a wide range of applications including museums, visitor centers, heritage parks, themed entertainment venues, trade shows, corporate environments, expositions, and retail stores. It harnesses physical space and visual storytelling to create environments that communicate. Exhibition design can be limited to a single display or can be expressed in immersive, architecturally integrated environments. With the rapid onboarding of technology in the public domain, Exhibition design is increasingly media-driven, social, and democratized, with content generated not just by designers and curators, but also by users themselves." (ROUX, 2018)

Para o autor Pintado (2018), de maneira a entender o projeto, é necessário compreender o termo “exposição” que remete ao artefato ou assunto que está sendo exposto. São objetos de arte e necessitam de uma curadoria, ou são documentos e material histórico que apresentam um contexto ou recorte de uma cultura. O autor completa que desse entendimento do que será exposto nasce a origem da palavra expografia “grafia do expor”, que se utiliza do conteúdo e objetos para grafar, escrever ou desenhar no espaço da exposição.

A **expografia** é uma palavra relativamente recente e não consta nos dicionários, nem mesmo nos de museologia, mas tem sido disseminado na teoria. Hoje é vista como sinônimo da abordagem expográfica “cubo branco”, “caixa preta” ou “nova expografia italiana” utilizados como orientações gerais sobre o modo de selecionar e combinar os elementos que dão forma às exposições e de tratar o espaço de sua montagem (PINTADO, 2018).

Além de design de exposições também são utilizadas outras expressões como Design Expográfico e designer de expografia geralmente se referindo ao profissional. Medeiros (2017) fala sobre Cenografia de Exposições e Arquitetura de Exposições e reitera que a confusão causada pela proximidade de atuação dessas áreas pode carregar as especificidades de trabalho de origem de cada área. “Assim, a montagem de exposições como problema de ocupação do espaço migra do campo da museografia para constituir-se em uma particularidade da arquitetura ou da cenografia” (PINTADO, 2018, p.35).

A **museologia** tradicional no Brasil, remete a cultura de museus e do trabalho curatorial. Possui regulamentação e legislação própria regulada por conselhos profissionais. Os aspectos da profissão compreendem as atividades de planejamento, montagem de exposições e o cuidado com acervos, pontos importantes para implementação de museus. Essa área se destina a conservação artística, cuidados técnicos de manutenção, catalogação e transporte de obras de arte. A expografia nesse caso pode ser delegada, mas não deve ser compreendida como uma atividade que escapa do campo de atuação do museólogo sob pena de perda de atribuição profissional (PINTADO, 2018).

Foi para estabelecer a distinção entre museografia e expografia, dando uma definição e um nome específico a esta atividade prática, que em meados dos anos de 1990, Desvallées propôs esta expressão para designar o conjunto de técnicas de organização do espaço expositivo. Tratando-se de uma atividade prática referenciada no campo de conhecimento da museologia fica, assim, incluída na museografia (PINTADO, 2018, p.36).

O termo **arquitetura efêmera** se refere à construção de estruturas temporárias, destinadas a abrigar as exposições, levando em consideração o uso e ocupação do espaço pelos visitantes. Para Pintado (2019), do ponto de vista da arquitetura, podemos compreender a exposição como um modo específico de uso do espaço dos edifícios. A área considera que existe pouco tempo para o projeto, execução e montagem. Além disso a mudança de significado que os espaços museográficos tiveram em anos recentes, com a interação entre acervo, ambiente construído e público, acaba gerando um *briefing* mais dinâmico e complexo (VEIGA e ANDERY, 2014).

A **cenografia aplicada ao ambiente de exposições**, além dos recursos audiovisuais, tem papel fundamental na construção de uma atmosfera imersiva. A construção do espaço oferece ao visitante um percurso que o insere no conteúdo que está sendo exposto, está intimamente relacionado à arte teatral e suas possibilidades expressivas. “A representação não está limitada à substituição de um original: ela é também um elemento narrativo, um auxiliar que permite situar espacial e temporalmente o tema abordado por um texto teatral ou por uma exposição” (ROSSINI, 2012, p. 157, citado por MEDEIROS, 2017, p.52).

Como forma de apresentar as classificações de exposições citadas no trabalho de Abreu (2014) foi elaborado o Quadro 2. Está dividido por categorias: quanto à duração, quanto à função e quanto a abordagem expográfica.

Quadro 2 - Classificações das exposições elaborado a partir de Abreu (2014)

QUANTO A DURAÇÃO		
LONGA DURAÇÃO	TEMPORÁRIAS	ITINERANTE
Temas amplos que podem sintetizam as coleções dos museus ou instituições. Materiais mais resistentes que garantam a durabilidade e as condições favoráveis para conservação do acervo	Temas atuais explora as potencialidades das coleções a partir de recortes curatoriais. Materiais menor durabilidade e sem manutenção a curto ou médio prazo, mas sem deixar de assegurar as condições favoráveis para conservação das obras expostas.	Temas específicos montadas fora do espaço do museu e alcançam o público em outras instâncias e espaços. Materiais com possibilidade de adaptação. Facilidade de transporte, montagem e desmontagem

QUANTO A FUNÇÃO		
CULTURAL	COMERCIAL	INSTITUCIONAL
Público: curadores, escolas, artistas e apreciadores da arte e cultura em geral. Local: museus, centros culturais e espaços destinados a cultura em geral.	Público: geralmente dirigido a fabricantes e empresas de distribuição e revenda, mas acabam atraindo público mais amplo de consumidores finais interessados em conhecer as últimas novidades do mercado. Local: grandes exposições e feiras são realizadas em espaços de grandes dimensões, capazes de abrigar multidões.	Público: dirigidas a visitantes e funcionários, essas mostras geralmente têm um caráter didático e informativo. Local: empresas ou instituições públicas, as exposições desta natureza exibem a história e missão dessas entidades, contextualizando seus processos, produtos e serviços.

QUANTO À ABORDAGEM EXPOGRÁFICA			
O Cubo Branco	Grafismo Cenográfico	A Caixa Preta	Tecnologia e Interatividade
Características fundamentais: Supressão de elementos arquitetônicos, predominância de linhas e ângulos retos; o uso de paredes brancas uma iluminação geral; além de sinalização e identificação discretas, para que a obra reine absoluta no espaço expositivo.	Características fundamentais: Elementos gráficos predominantes. O uso de cores, revestimentos, tipografia, massas de texto, painéis, mapas, texturas, sinalização, ampliações, fotográficas, etc. fazem parte da linguagem utilizada na construção da narrativa na ambientação do acervo e dos conteúdos expostos.	Características fundamentais: Construção de estruturas e percursos no espaço existente. Aplicação de recursos diversos como iluminação, displays, cores, ampliações fotográficas, cenários. Elementos que contribuam na dramatização e potencialize o envolvimento do visitante.	Características fundamentais: Em lugar da experiência passiva, as exposições narrativas contemporâneas buscam uma fruição ativa, em que a leitura das diversas camadas de conteúdo depende da ação do indivíduo, cada vez mais um editor do conteúdo da exposição, ao invés de espectador passivo.

Fonte: Adaptado Abreu (2014)

Maior ou menor interferência no espaço, a presença ou não de elementos gráficos e cenográficos ou ainda o uso ou não de equipamentos tecnológicos e interativos — muitas são as decisões requeridas no tratamento dos espaços e na definição dos elementos que comporão uma determinada narrativa de apresentação dos conteúdos de uma exposição (ABREU, 2014).

Autores como Veiga e Andery (2014) abordam a complexidade e as fases necessárias para elaboração do projeto expositivo. Alão (2016) defende a importância de identificar fenômenos típicos e elementares de naturezas específicas dos projetos, pois sem a sofisticação dos métodos projetuais não é possível encontrar um resultado efetivo capaz de replicar posteriormente os processos. Segundo Scaletsky (2016) a criação de cenários são respostas aos problemas de projeto e podem indicar uma direção estratégica a partir do uso de diversas técnicas.

Precisamos de um método de projeto que envolva a dimensão coletiva e que articule, que faça funcionar uma dinâmica de desejos e interesses, e que torne possível extrair soluções de comunidades interessadas e atuantes. O despertar da chamada inteligência coletiva deve encontrar na área do design ferramentas técnicas e metodológicas para fazer fluir suas necessidades de modo a facilitar a articulação das comunidades (ALÃO, 2016, p.167).

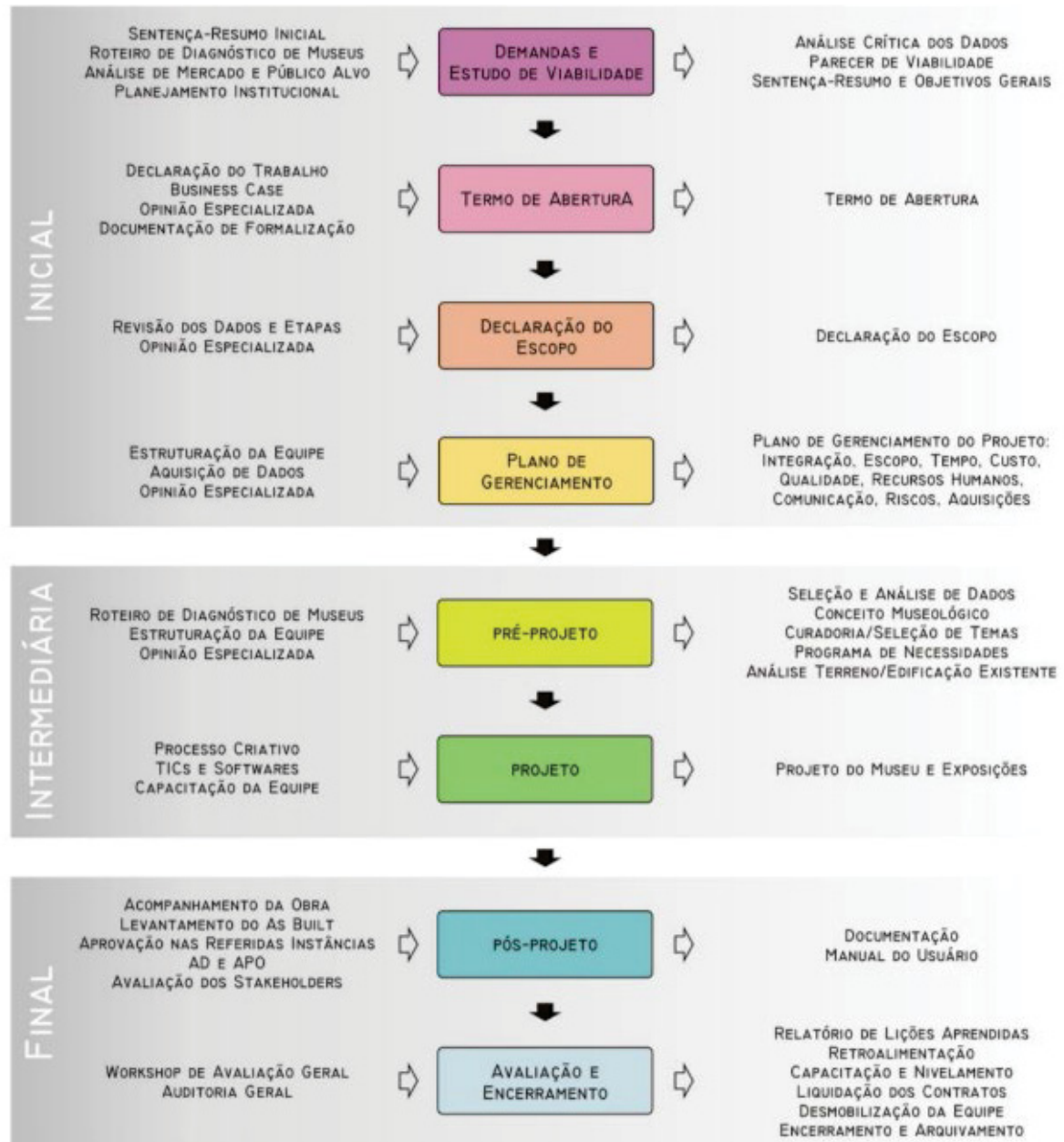
Ao focarmos no aspecto temporal da complexidade do desenvolvimento de um projeto, veremos que são necessários inúmeros esforços de integração e discussões sobre diretrizes a serem seguidas para promover uma situação de “alinhamento temporal”. Para Gáudio, Oliveira e Franzato (2014) esta é a situação onde estão alinhadas as percepções de tempo dos diferentes atores, sincronizando as atividades e as fases de projeto.

Quando isso não acontece, verifica-se um “desalinhamento temporal” uma situação onde as fases de sua implementação diferem e geram problemas de sincronização e colaboração. Esta situação, sem gerenciamento adequado, exerce um impacto negativo no projeto e, em consequência, na integração da equipe. “Contudo, sabemos hoje que muitos escritórios mantêm um profissional especializado em gestão de projetos para assumir este papel, portanto, nem sempre o coordenador é o projetista principal” (ANDERY e VEIGA, 2013, P.07).

Andery e Veiga (2013) propõem um modelo de colaboração (Figura 6) no qual a equipe participará de maneira integrada ao definir as prioridades do projeto. Nesse caso não seria estabelecido hierarquia sequencial, e sim uma interação entre os

membros, que vão se comunicando à medida que o processo criativo avança, dentro da demanda e necessidade do momento.

Figura 4 - Etapas de projeto



Fonte: Andery e Veiga (2014)

Na parte de pós-produção destaca-se a importância da documentação, avaliação e encerramento de maneira a registrar quais foram os pontos fortes e fracos da realização do projeto e suas metodologias. Para Andery e Veiga (2013) a etapa de pré-projeto é definida pela coleta das informações necessárias para elaboração, contemplando desde a organização e análise dos dados, como forma de embasar as decisões projetuais e seleção da equipe, até o desenvolvimento do projeto. O Design

Elementar de Exposições pode ser um modelo inserido nessa fase, antes mesmo do início de reuniões com equipe.

Desenvolver esquemas projetuais pode facilitar a compreensão da complexidade e o seu gerenciamento através do Design Colaborativo. Essas circunstâncias exigem a criação de um ambiente de colaboração, com o envolvimento dos distintos agentes na etapa inicial na concepção das exposições. Esta seção apresenta a função dos principais profissionais envolvidos no projeto de exposições.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foi apresentado o levantamento teórico da pesquisa, que se estabeleceu inicialmente através de uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS). Realizada de maneira a identificar as ênfases e lacunas do Design de Exposições e do Design Colaborativo, áreas principais a que esse estudo se propõe.

No Design Colaborativo as abordagens passam por compreender como acontecem os processos e metodologias, além de compreender como elas estão relacionadas com a complexidade em projetos multidisciplinares. Por consequência, outros assuntos que se manifestam neste capítulo são o codesign e Participatory Design.

No que se refere ao Design de Exposições essa pesquisa não possui a abordagem de analisar níveis da “experiência do visitante” e nem a relação do visitante como o cocriador da exposição. Esse estudo tem como enfoque os projetistas das exposições, que partem de um ponto inicial de entendimento da colaboração nesse cenário.

No próximo capítulo será apresentado a definição e a descrição do método. A compreensão das etapas da pesquisa e o detalhamento do protocolo de coleta de dados, apresentando a estrutura do levantamento de dados e como será trabalhado no capítulo posterior.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método e as técnicas adotados na pesquisa, possui as seguintes seções: caracterização da pesquisa; estratégia de investigação; e delineamento da pesquisa. Por fim, são apresentados também os instrumentos e as técnicas de coleta de dados, com suas respectivas amostras, bem como a estratégia de análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como exploratória no seu aspecto de objetivo. Para Santos (2018) esse conceito apresenta-se através de um problema com pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, incluindo suas causas e efeitos, sua dinâmica e a própria determinação das variáveis relevantes.

A seleção do método *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) se estabeleceu devido a finalidade de entender como acontece o fenômeno da colaboração na elaboração de projetos multidisciplinares em empresas de Design de Exposições. Os gestores de projeto se apresentam como os atores responsáveis pelo processo, colaborando para elucidar o fenômeno e perseguir a pergunta de pesquisa: Como a colaboração está inserida na produção de projetos no design de exposições, no contexto brasileiro?

O método *Grounded Theory* foi estruturado por Glaser e Strauss (1967), no livro *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, com o intuito de interrogar e organizar informações, levando em consideração múltiplas realidades, a intenção é construir condições particulares que emergem da interação com os dados. Para Holstein e Gubrium (2008) essa abordagem permite analisar através de fenômenos a complexidade de fatos isolados, com o objetivo de assumir uma realidade singular. A teoria continuou sendo editada por Strauss e Corbin (1998), e para os autores o pós-modernismo em linhas teóricas metodológicas buscou estabelecer processos que viabilizam o estudo da complexidade, nas relações sociais, dificilmente expressas e descritas através do positivismo.

A proposta de utilização do método advém do interesse na investigação em empresas. No contexto brasileiro sua delimitação será apresentada mais detalhadamente nas seções seguintes deste capítulo. O estudo de projetos possibilita examinar as condições que possuem em comum, de maneira a estudar a existência

da colaboração em produções dessa natureza. O quadro 3 sintetiza a classificação da pesquisa:

Quadro 3 - Classificação da Pesquisa

Natureza	Pesquisa Aplicada
Objetivo	Pesquisa Exploratória: tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito.
Método	<i>Grounded Theory (Teoria Fundamentada em dados)</i>
Abordagem	Qualitativa

Fonte: Autora (2019)

A partir da síntese apresentada no quadro 3, na sequência serão abordadas as etapas da pesquisa e os procedimentos e técnicas da coleta de dados, nas quais se baseia a criação do *corpus* da pesquisa. Para Bauer e Gaskell (2013) essa estrutura se estabelece como uma coleção de materiais textuais que são redigidos coletados e organizados. Esses registros são utilizados para análise, reflexão e sistematização da teoria e das hipóteses.

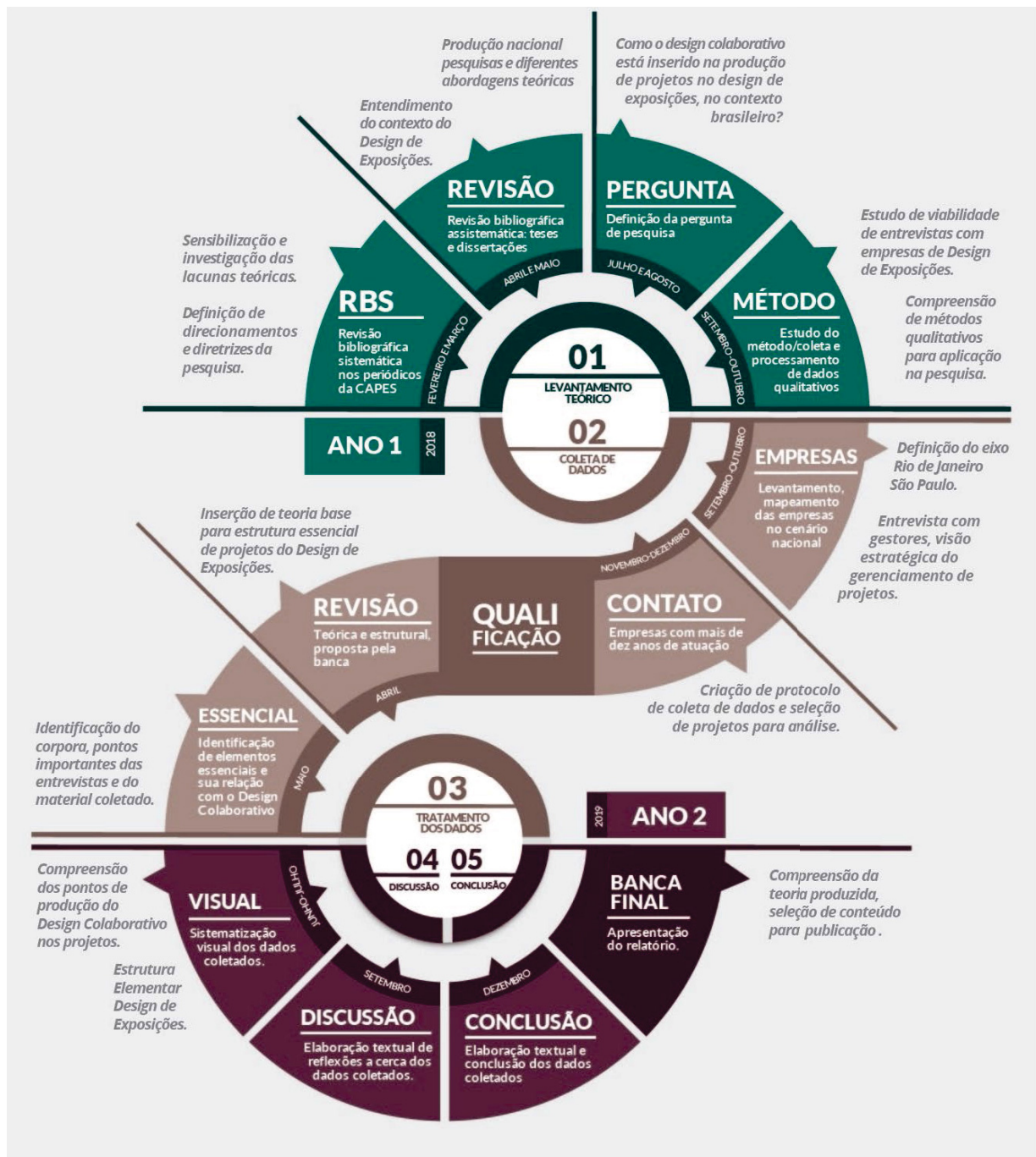
Na próxima sessão será apresentado o diagrama esquemático com as etapas da pesquisa, ampliando a compreensão de como foi conduzida a coleta e o processamento de dados no decorrer da pesquisa.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as etapas do desenvolvimento da pesquisa, além da compreensão da sua utilização para evolução do trabalho. A figura 11 apresenta as etapas de desenvolvimento da pesquisa. Ferramenta que esteve presente durante todo o processo como norteadora no desenvolvimento da pesquisa, auxiliando na compreensão dos passos a serem seguidos.

O projeto de pesquisa teve como estrutura 5 etapas: 1-Levantamento teórico, 2- Coleta de dados, 3- tratamento e processamento dos dados, 4- Discussão, 5- Conclusão. Seu detalhamento, além do resultado de cada etapa, pode ser observado detalhadamente na figura 5.

Figura 5 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autora (2020)

O esquema gráfico foi construído para visualização das etapas da pesquisa e a evolução temporal. De maneira a analisar como atingir os objetivos específicos e elucidar passos necessários para o desenvolvimento da investigação, o quadro 4 apresenta esse detalhamento e abordagem geral.

Quadro 4 - Etapas da pesquisa de acordo com objetivos específicos

ETAPA	ABORDAGEM GERAL	DETALHAMENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO A SER PERSEGUIDO
Etapa 1	Levantamento teórico	Revisão bibliográfica: identificação de ênfases e lacunas	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar lacunas na produção teórica do Design de Exposições de exposições e sua relação com a colaboração.
		Definição e estudo de método: técnicas e procedimentos a serem utilizados na coleta de dados da pesquisa.	
Etapa 2	Coleta de dados	Elaboração do protocolo de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> Investigar a produção contemporânea do Design de Exposições, no contexto nacional.
		Mapeamento das empresas, seleção da amostragem e região. Contato com as empresas e realização das entrevistas	
Etapa 3	Tratamento e processamento de dados	Identificação do corpora, redigir entrevistas e identificação de pontos importantes no material coletado.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar elementos essenciais para desenvolvimento dos projetos.
Etapa 4	Discussão	Organização e dos dados coletados: textualmente e graficamente através de sistematizações gráficas	<ul style="list-style-type: none"> Construir sistematização visual com esses elementos essenciais da produção de projetos
			<ul style="list-style-type: none"> Identificar a existência da colaboração nas produções.
Etapa 5	Conclusão	Redigir conclusões e apresentar relatório para a banca de defesa	

Fonte: Autora (2020)

Na primeira etapa foi realizada a Revisão Bibliográfica (RBS), onde foi utilizado o roteiro de Conforto, Amaral e Silva (2011). Esse roteiro divide a revisão em 15 etapas distribuídas em três fases - Entrada, Processamento e Saída. Durante a fase de entrada, foram feitos testes com diferentes *strings* no portal de periódicos da CAPES, como forma de definir quais seriam trabalhadas na pesquisa. Em um primeiro momento as *strings* foram direcionadas para a colaboração no design em geral, como forma de conceber um entendimento mais amplo do tema.

A partir do primeiro procedimento iniciou-se o processo de definição das *strings* que nortearam a pesquisa, como pode ser observado detalhadamente na Apêndice A. O foco inicial se estabeleceu na relação do Design Colaborativo com trabalho em equipes multidisciplinares (Design AND Multidisciplinar). Vale destacar a

importância do uso do operador booleano *AND* como forma de integração dos termos na busca. Outras definições foram surgindo na análise dos títulos e artigos encontrados tornando importante a ampliação dos termos.

Após a definição das *strings* foram configurados os filtros preliminares que podem ser observados no Apêndice A, para o processamento dos artigos no total bruto de 6.129 pesquisas. Com aplicação desses filtros foram selecionados para a leitura na íntegra 11 artigos. Os autores coletados nessa fase podem ser analisados na Apêndice B. Nesta etapa foi realizado o estudo dos métodos para coleta de dados.

A partir disso a pesquisa se encaminhou para a segunda fase (coleta de dados). Através de um mapeamento das empresas brasileiras de Design de Exposições, se deu a consulta de estudos acadêmicos recentes que versam sobre o tema, complementados pela análise de materiais divulgados pela imprensa – incluindo reportagens, vídeos, artigos informais, blogs individuais, disponíveis na internet a partir de busca com a palavra-chave “design de exposições”.

Como resultado desse mapeamento inicial foi identificado um conjunto de vinte empresas. Partindo dessa amostra houve o primeiro filtro de empresas atuantes no Rio e em São Paulo, devido ao escopo da pesquisa e o tempo hábil para realização da coleta de dados. Após esse filtro foi efetuado o contato por e-mail, e manutenção do diálogo, até que fosse possível realizar o agendamento para realização da entrevista presencial.

Na terceira etapa ocorreu o tratamento e processamento dos dados, nos quais as entrevistas foram transcritas, revisadas, enviadas para as entrevistadas e revisadas novamente. Após esse minucioso cuidado com o conteúdo coletado houve uma leitura criteriosa e seleção do *corpus* desse trabalho.

Nas etapas quatro e cinco foram realizadas a discussão e conclusão, etapas de reflexão e organização do trabalho assim como a documentação do conteúdo. Na próxima seção será abordado em detalhes o contexto e a delimitação do escopo da pesquisa.

3.3 AS EMPRESAS DA COLETA DE DADOS

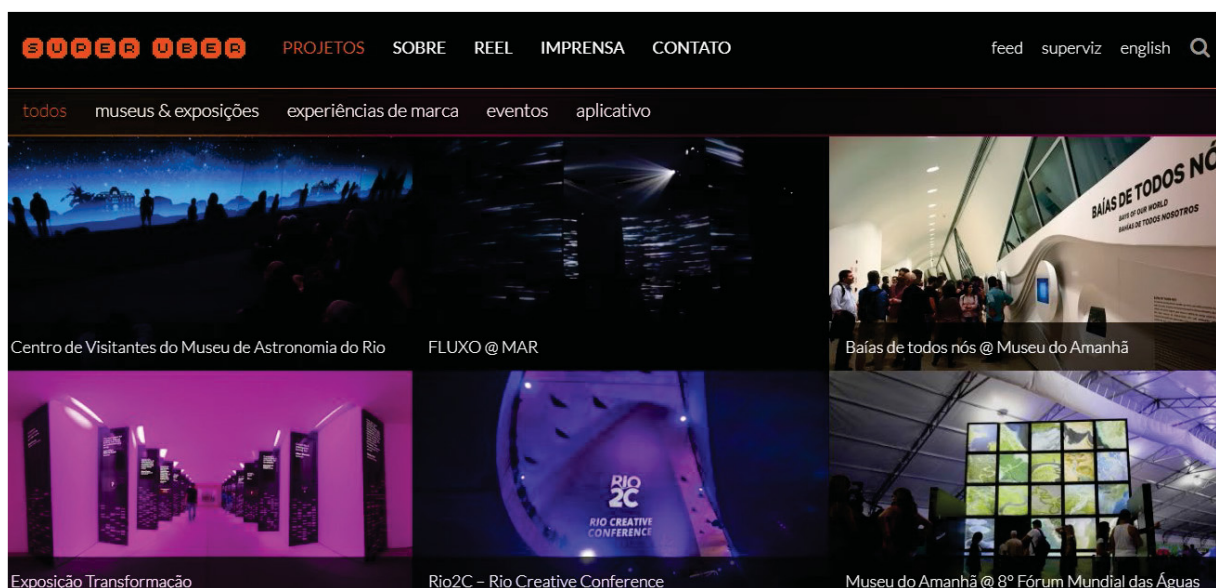
Como forma de estabelecer uma lista base de empresas que desenvolvem projetos nesse cenário, foi necessário entender e estudar esses projetos do Design de Exposições e as publicações recentes sobre o tema, como o trabalho de Abreu

(2014). Partindo da lista inicial de empresas, em detalhes no capítulo do método, foram selecionadas 3 empresas (SuperUber, Mandacaru Design, Burkhardt Leitner Brazil) que serão apresentadas na sequência.

SuperUber

A empresa trabalha com instalações e projetos interativos multimídia para experiências de marca, eventos, festivais, exposições e museus (Figura 6). Teve seu início em 2002, na cidade do Rio de Janeiro. Alguns anos depois abriu uma sede na cidade de São Paulo e depois em Nova York, onde esteve por quatro anos e depois mudou-se para São Francisco. Nesse período realizaram projetos para o mundo inteiro.

Figura 6- Projetos SuperUber



Fonte: SuperUber (2020)

A SuperUber se apresenta como uma empresa que cria experiências que misturam arte, tecnologia, arquitetura e design. Conta com mais de 250 projetos já realizados desde a conceituação até a sua instalação final. Em entrevista no evento Café com Economia Criativa, Liana Brazil comenta: “Usamos a tecnologia para reconectar as pessoas nesse sentido que os projetos são presenciais e que a gente tenta ter ideias mais colaborativas do que individuais nas exposições” (BRAZIL, 2019).

Mandacaru Design

Mandacaru Design é um estúdio de produção e comunicação sediado em São Paulo desde 2005. A empresa foi criada pelas irmãs Manaíra Abreu, designer gráfica e Bebel Abreu, arquiteta, que se completam em suas expertises além da produtora Letícia Marques. O estúdio conta com uma extensa rede de colaboradores prestando serviços de fotografia, ilustração, design de produto, tradução, assessoria de imprensa, entre outros. A empresa, como visto na Figura 07, se define da seguinte maneira: “Uma produtora cultural que cria experiências únicas a partir de conhecimentos relevantes” (MANDACARU, 2020).

Figura 7 - Sobre a empresa Mandacaru Design



Fonte: Mandacaru (2020)

Com experiência em eventos corporativos e culturais, sua expertise é a produção completa, desde a curadoria dos palestrantes, produção de palco, da coordenação geral até a criação de identidade visual e peças de comunicação. Trabalhando com projetos culturais no Brasil e no exterior.

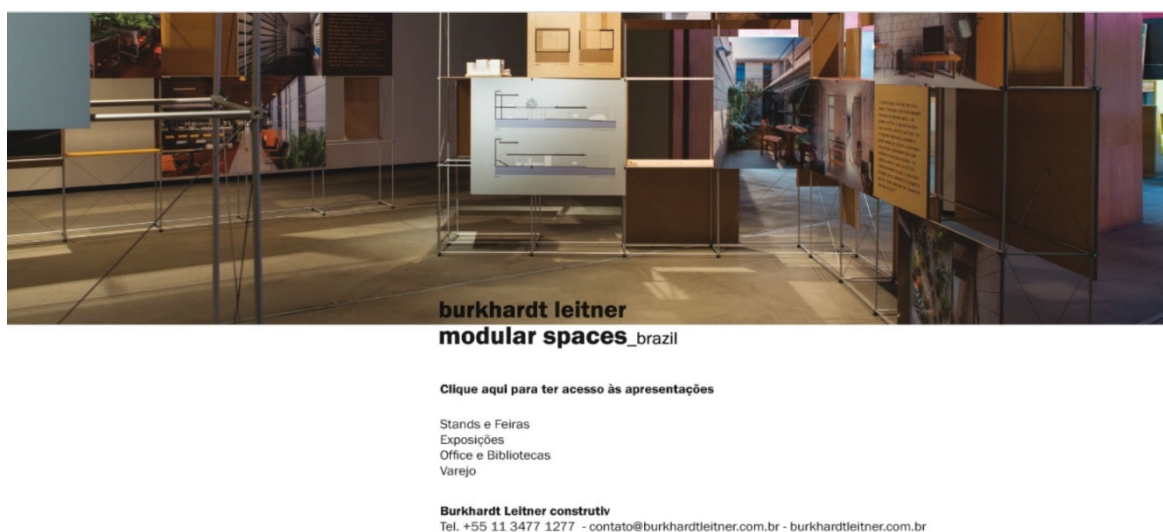
Burkhardt Leitner Brazil

A Burkhardt Leitner é uma empresa que desenvolve sistemas modulares, realizando diversos trabalhos no Brasil e em outros países, oferecendo soluções em equipamentos para a construção de Stands, Cenografias, Office, Museus e

Exposições. Fabricam sistemas Pila Petite e Clic que permitem grande flexibilidade para montagem desses projetos além da diversidade de materiais que são totalmente reutilizáveis.

Segundo a diretora Monica Kalman a empresa se instalou no Brasil em 2011, trazendo a tecnologia dos modulares da Alemanha. Atendendo os mercados culturais e promocionais, trabalhando com dois sistemas. O Pila Petit é o sistema modular que tem seus conectores em aço e alumínio, possui até 3m de comprimento e é exposto com o material dialogando com o entorno (Figura 8). Segundo Kalman (2019) aqui no Brasil o alumínio e o “vão a mostra” possuem dificuldades de aceitação, os curadores estão presos ao modelo do “cubo branco”, apresentado anteriormente, no qual a obra permanece sem nenhuma interferência visual da estrutura. No decorrer dos anos foi necessária a adaptação, pela empresa, do produto em parceria com curadores e produtores culturais

Figura 8 - Sistemas modulares Burkhardt Leitner Brazil



Fonte: Burkhardt (2020)

As três empresas escolhidas como representativas no panorama não esgotam a variedade existente. Seus processos distintos exploram a variedade técnica associada ao Design de Exposições. O estabelecimento desse recorte segue como ponto de partida para o desenvolvimento da análise e reflexão deste trabalho. Em seguida será apresentado a fase de preparação e condução das entrevistas através do protocolo de coleta de dados, apresentado na íntegra no Apêndice C.

3.4 PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

Com base no contexto e delimitação das empresas participantes, apresentados na seção anterior foi construído o protocolo de coleta de dados, como forma de aplicação da teoria estruturada. Os dados coletados nas entrevistas foram de encontro com o material coletado nos sites das empresas, materiais de apresentação e vídeos da produção dos projetos.

Como seria necessária a realização de viagens para outros estados, a fase de planejamento precisava ser pensada de maneira detalhada para não ocorrer nenhum imprevisto no caminho. O protocolo (Apêndice C) lista as ferramentas e procedimentos de maneira a prever possíveis imprevistos que pudessem ocorrer no processo. O aparato foi construído com equipamentos como gravador *zoom h1*, uma câmera DSLR da marca Canon e um tripé, de maneira a facilitar o registro do áudio. Fichas com definições estabelecidas durante a pesquisa e imagens dos projetos analisados também foram utilizadas.

A entrevista semiestruturada foi escolhida para permitir maior flexibilidade em alterar a ordem das perguntas e se aprofundar em temas específicos ou interessantes, propostos pelo entrevistado. O protocolo guia o encaminhamento de maneira a não esquecer nenhum dos temas ali citados e pontos de interesses a serem abordados. Outro aspecto importante foi a informação do andamento e tempo no qual seria realizada a entrevista. Para diretores de empresa o tempo é algo precioso e custa caro, esse cuidado foi estabelecido já na fase de planejamento da entrevista.

Na próxima seção será apresentada a seleção dos projetos e sua análise. Essa seleção foi desenvolvida para a compreensão e aprofundamento das áreas de atuação das empresas.

3.5 SELEÇÃO DE PROJETOS

A partir da seleção das empresas houve o levantamento dos projetos em *sites* das empresas e apresentações institucionais. Buscou-se identificar o modo como são divulgados, se possuem indicações de colaboração com outras empresas. Foram selecionados trabalhos de compreensão universal, de maneira a não delimitar aspectos regionais na sua produção. Outro aspecto foi a multidisciplinaridade da equipe participante, de maneira a discutir questões às quais esse estudo se propõe.

É importante ressaltar que a presente pesquisa analisa projetos que possuem natureza física, ou seja, sua estrutura é projetada para convidar o espectador à interação e imersão em seus elementos estruturais. Compreende-se a importância de projetos que possuem outro caráter investigativo, mas não se inclui na delimitação da presente pesquisa.

Foi também considerado o potencial narrativo empregado, a riqueza pictórica dos elementos, a ambientação cenográfica, o caráter lúdico da experiência e também seu aspecto inovador na proposta do Design de Exposição. No processo de investigação foram percebidas outras facetas de interesse: a coerência entre proposta e a realização, a itinerância e sua fixação em um local determinado de maneira a entender o funcionamento logístico. Outro item a considerar foi o alcance e a receptividade dos diretores e da sua equipe em disponibilizar materiais específicos para análise.

Critérios de seleção de projetos:

1. Abordagem narrativa de compreensão universal
2. Processos multidisciplinares
3. Análise dos processos de produção, disponíveis no site das empresas
4. Seleção de um projeto permanente e de um segundo efêmero, como forma de compreensão da complexidade nesses diferentes cenários.

Foram selecionados dois projetos por empresas, atendendo o escopo e os critérios acima citados. Além de apresentarem características de complexidade estrutural, estes projetos foram mencionados nas entrevistas, e estão listados junto aos que foram narrados pelas entrevistadas como relevantes na construção colaborativa. Esses projetos adicionais podem ser consultados nas Apêndice D, H e I. Na sequência será apresentado os selecionados para análise

Empresa: SuperUber

Projeto 1 (PERMANENTE): Museu do Amanhã - Jogos das civilizações

O Museu do Amanhã é uma iniciativa da Fundação Roberto Marinho desenvolvido em parceria com o designer e museógrafo norte-americano Ralph Appelbaum. Todo o conteúdo do museu é reproduzido por um software, que foi criado pela empresa SuperUber para torna-lo inteligente, possuindo seu próprio cérebro digital que registra a entrada e a interação dos visitantes (BRAZIL, 2019). O conteúdo exposto hoje não será o mesmo no próximo ano e esse foi o grande desafio da museologia na exibição e registro. Um museu de ciência aplicada, que com os recursos de interação pudesse permitir a exploração de futuros possíveis, mantendo o conteúdo constantemente atualizado (SUPERUBER, 2020)

A SuperUber foi responsável pela estratégia de tecnologia, direção e instalação do Museu do Amanhã (Figura 9) e a criação do jogo das Civilizações. Sendo um Museu sem acervo físico, a exposição permanente se apoia em experiências interativas e imersivas impactantes para comunicar suas mensagens. A tecnologia do **Museu possui três pilares:**

1. Gerar automação de conteúdo e equipamentos em tempo real
2. Reconhecer os visitantes e rastrear o caminho único de cada pessoa através do conteúdo
3. Conectar-se à internet para trazer notícias de todo o mundo em tempo real, mantendo o Museu atualizado.

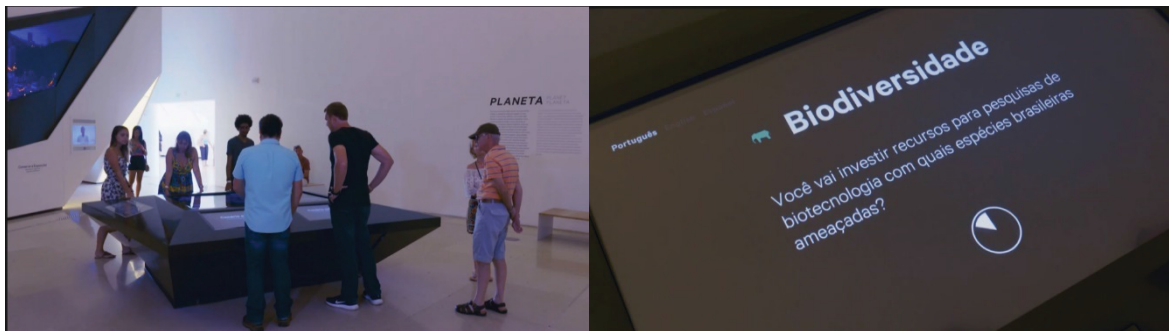
Figura 9 - Museu do Amanhã



Fonte: SuperUber (2020)

O Jogo das Civilizações (Figura 10) é um jogo colaborativo que foi estruturado a partir de um banco de dados da NASA. O desafio do jogo foi utilizar dados de natureza densa, apresentando de maneira lúdica e interativa, onde os jogadores são convidados a tomar decisões em assuntos como sustentabilidade e convivência. Quatro jogadores tem a função de gerenciar o planeta, cada jogador precisa controlar os recursos disponíveis na sua área para manter o nosso mundo sustentável. O jogo simula 50 anos de existência do planeta. São questões sobre: Clima, biodiversidade, superpopulação e cidades. As respostas ou decisões de cada um são consideradas corretas ou inadequadas e dependendo delas o mundo pode ou não caminhar para extinção.

Figura 10 - Jogo das Civilizações



Fonte: Como Será (2020)

O conceito do jogo é o mesmo que o tema central no museu “estamos todos juntos nisso”. E se nós não resolvermos juntos, o planeta vai acabar para todo mundo, não acaba só para uma pessoa. No Jogo das civilizações o mesmo ocorre através da interação e do trabalho de *design* de interação (BRAZIL, 2019).

Empresa: SuperUber

Projeto 2 (EFÊMERO): Cenário performance da Beyoncé nas Nações Unidas

A SuperUber foi responsável pelo cenário do clipe “*I Was Here*”, da cantora norte-americana Beyoncé, durante a performance ao vivo na sede das Nações Unidas em Nova Iorque (figura 11). Esse projeto promoveu a integração de animações e vídeos na projeção mapeada, como um cenário de fundo da apresentação da cantora na Assembleia Geral (SUPERUBER, 2020).

Figura 11 - Tela de projeção da apresentação Beyoncé nas Nações Unidas



Fonte: SuperUber (2020)

O convite para SuperUber veio através do cineasta norte-americano Kenzo Digital – diretor aclamado, responsável por diversas produções grandiosas, dentre elas *Run The World (Girls)*, da própria Beyoncé, para o Billboard Music Awards em 2011. A performance “*I Was Here*” foi dirigida por Kenzo Digital, em associação com a agência Droga5, e as produtoras Ridley Scott Associates (RSA), SuperUber, Dirt Empire e Founding Father.

O trabalho da SuperUber foi definir a solução tecnológica, para tanto foi necessário um cálculo do desenho da tela e de todas as possíveis distorções que poderiam ocorrer nas imagens. Nesse projeto houve o enfrentamento de vários desafios de logística que foram resolvidos de maneira colaborativa. O primeiro foi na visita técnica na qual se percebeu que a arquitetura da Assembleia não tinha sido executada conforme apresentava a planta original do LeCorbusier e do Oscar Niemeyer. Os pontos de sustentação que haviam sido planejados para o *box truss* não estavam conforme havia sido projetado (BRAZIL, 2019).

Surgiu então a necessidade de se alterar a estrutura do teto e mediante a contratação de empresa de Engenharia Civil, com certificação do FBI, que foi selecionada dentre as três indicações feitas pela ONU, e foi um dos maiores desafios de colaboração da história da SuperUber. “Então eu gosto de falar que isso é uma

coisa muito brasileira de “se virar nos trinta”, que nos EUA tem muito valor, porque se não fosse a gente não sairia o projeto” (BRAZIL, 2019).

Segundo a diretora Liana Brazil (2019) a SuperUber, uma empresa de mídia, interação e design, foi a responsável pelo gerenciamento da crise e de coordenação na implementação da tela. Segundo Liana isso ocorreu devido a experiência de colaboração em outros projetos, e a cultura brasileira de não se engessar em posições e cargos. Para ela é muito importante de não ser fixo em uma atividade, isso auxilia na descoberta de soluções técnicas e gerenciamento dos problemas que não são da natureza da sua *expertise*.

Outro fator de sucesso destacado por Brazil (2019) foi o acesso ao arquivo de escaneamento 3D da assembleia geral, sem esse *scanner* seria arriscado o cálculo. A tela foi desenvolvida em colaboração com uma das duas únicas empresas que conseguem fazer uma tela desse tamanho no mundo, a *Rose Brand* (BRAZIL, 2019).

Nesse projeto tivemos que identificar as coisas que precisam começar imediatamente, então primeiro você desenha a tela e corre para entender a outras etapas. Você tem que perguntar tudo de produção antes de começar e o que precisa fazer primeiro. Hoje aprendi, com a prática e experiência, não preciso perguntar muito, mas esse projeto foi surreal e eu ainda tinha uma bebê de nove meses, que eu levei para os EUA comigo” (BRAZIL, 2019, p.112).

A maior tela de projeção mapeada cônica já realizada em uma locação interna, um trabalho complexo e sofisticado (figura 12), a tela foi especialmente desenhada para moldar o interior da Assembleia Geral da ONU. Com 68 metros de largura por 15 metros de altura envolveu o público nessa projeção imersiva de 240 graus. Dez projetores foram sincronizados e mapeados cobrindo a tela com 200 mil *lumens*, criando uma gigantesca imagem contínua. A SuperUber dirigiu colaborativamente o trabalho da DWP, McLaren Engineering e Rosebrand (BRAZIL, 2019). Os Lumens são a medida óptica na qual está relacionado a qualidade de projeção e quanto o ambiente deve ser escurecido para obter uma excelente reprodução da imagem.

Figura 12 - Visão do espectador na apresentação I was here



Fonte: SuperUber (2020)

O projeto também compreendia a gerência das animações e imagens projetadas, como forma de integrar o conteúdo com o cenário da assembleia. Segunda a diretora, na essência da empresa está o desenvolvimento de projetos que se materializam digitalmente, mas obrigatoriamente possuem a interação ou presença humana.

Empresa: Mandacaru Design

Projeto 2 (TEMPORÁRIO- PERMANENTE): Macanudismo

A Exposição Macanudismo de quadrinhos, desenhos e pinturas de Ricardo Liniers percorreu quatro capitais brasileiras. Em 2012 a Caixa Cultural recebeu a exposição no Rio de Janeiro e em Recife. No ano seguinte foi a vez do Museu Nacional dos Correios de Brasília receber a mostra. Em 2015, no Centro Cultural Correios São Paulo. Todas as cidades somam um público de mais de 100 mil visitantes. Realizada pelo estúdio Mandacaru Design, através de um edital de cultura para ocupação da Caixa Cultural, segundo Bebel Abreu (2020), no projeto houve a colaboração com o artista quadrinista André Valente, para traduzir 500 tiras e escrever todas elas nas paredes. “É uma questão de cuidado, porque não é sempre que isso acontece. Nós não tínhamos essa obrigação, mas a gente gosta sempre de entregar uma coisa bem-feita e mais acessível” (ABREU.B, 2020).

Outras grandes colaborações apresentadas pela diretora Bebel Abreu foram com o artista Liniers, na criação da marca da exposição, feita especificamente para o evento (figura 13), e com Manaíra Abreu que trabalhou em toda a adaptação da marca e escolha de fonte para o desenvolvimento do material gráfico da exposição.

Figura 13 - Exposição Macanudismo



Fonte: Mandacaru (2020)

Segundo Manaíra Abreu (2019) outro desafio encontrado no processo foi a adaptação da exposição para os diversos espaços da Caixa Cultural pelo Brasil, como no exemplo de Recife, onde o prédio é tombado e a parede não poderia ser furada, a empresa precisou se moldar às situações.

Macanudismo foi a segunda exposição com maior público da história da Caixa do Rio, com 52.000 visitantes. Bebel Abreu fala sobre o esforço para realizar esse feito, pois através da negociação com as empresas colaboradoras, como empresas de ônibus que levariam as escolas e fornecedores que possibilitariam a ampliação de execução somente do projeto, mas apresenta a intenção de promover a cultura através dos espaços públicos (ABREU, 2020).

Empresa: Mandacaru Design

Projeto 2 (EFÊMERO): What Design Can Do (WDCD) - São Paulo

What Design Can Do é uma plataforma Holandesa, que entende o design como solução de problemas e divulga projetos com o foco em transformações reais. Realiza uma conferência anual, que se iniciou no Brasil em 2015 até 2017 produzido pela empresa Mandacaru Design, em 2016 iniciou o *challenge* (desafio). “Eu fui convidada a princípio para ser a produtora do evento, teria um sócio financeiro e o diretor de criação, que é quem detém o conteúdo do evento, que é o Richard, com a saída da pessoa que seria o diretor financeiro eu me tornei a sócia do Brasil.” (ABREU,2019, p.140)

Nesse projeto Bebel Abreu realiza a parte de produção executiva, que se relaciona com estabelecimento de parceiros que podem ir desde tradução simultânea até o desenvolvimento do layout do palco no dia do evento (Figura 14). A parte de design gráfico foi enviada da Holanda onde nasceu o projeto, com o Estúdio de Design Gráfico (Design Police) que depois foi adaptado à realidade brasileira com a tradução dos textos pela Mandacaru Design (ABREU, 2019).

Figura 14 - Conferência What Design Can Do - São Paulo



Fonte: Mandacaru (2020)

Realizado há seis anos em Amsterdã, o WDCD desembarcou em São Paulo em 2015 e já teve sua 2ª edição em 2016, ambas realizadas na FAAP com público de 500 pessoas por dia. Foram convidados 20 palestrantes de diversas áreas em todo o mundo para dois dias inteiros de apresentações e sessões especiais. Designers, arquitetos, jornalistas, estilistas e chefs de cozinha trocaram experiências criativas e discutem sobre a visão do design em temas relevantes relacionados a questões urbanas, consciência cultural, natureza, refugiados e violência contra a mulher.

Um dos principais trabalhos de Bebel Abreu foi ser responsável pela adaptação do conteúdo para o contexto latino-americano. “Eu fiquei responsável por fazer com que o evento não fosse uma nave espacial voando pousando aqui no Brasil, fui curadora, embora eu não assine como codiretora artística, mas eu fazia curadoria dessa parte aqui.” (ABREU, 2019, p.140)

A Mandacaru trabalhou com a produção do evento e gerenciou a sua realização e funcionamento na cidade de São Paulo, além da Bebel Abreu (diretora da empresa) ser uma das sócias do projeto.

Empresa Burkhardt Leitner Brazil

Projeto 1 e 2: Sistemas *Pila Petite* e *Clic*

Na empresa Burkhardt Leitner Brazil a análise dos projetos foi diferente. Não foi um evento isolado e sim a aplicação dos seus sistemas modulares através de dois modelos: *Pila Petite* e *Clic* (figura 15).

Figura 15 - Sistemas modulares



Fonte: Montra Eventos (2020)

Na entrevista (Apêndice I) a diretora da empresa Monica Kalman descreve como acontece a utilização desse sistema, personalizado e desenvolvido no Brasil, mas com tecnologia Alemã e adaptado no país. Na próxima seção será apresentada o desenvolvimento das entrevistas.

3.5 ENTREVISTA

Nesta seção será descrita como ocorreu a etapa de coleta de dados das entrevistas semiestruturadas. Integra a exploração e a compreensão do cenário atual da colaboração no universo projetual descrito nos capítulos anteriores. Tendo como intuito analisar a produção contemporânea de empresas nacionais, a entrevista ocorreu com diretoras criativas brasileiras que trabalham com projetos do Brasil e para o mundo.

A seleção das entrevistadas, dentro das empresas, ocorreu com o direcionamento para a gestão estratégica dos projetos. No contato com as empresas, as fundadoras e diretoras se colocaram à disposição para participar das entrevistas. Esse caráter de compreensão histórica e de fundação das empresas agregou na compreensão de aspectos estratégicos e sua aplicação prática.

Foi estabelecido no processo de elaboração do protocolo de coleta de dados (Apêndice C) que as entrevistas presenciais seriam de grande importância para a pesquisa. Como citado anteriormente os projetos priorizam a presença do espectador no ambiente de exposição, essa narrativa imersiva é algo recorrente no repertório dessas profissionais. A relação que se estabeleceu com as diretoras foi de grande valia no tratamento e processamento posterior dos dados.

Vale ressaltar que no período (dez. de 2018) o complicado processo eleitoral para Presidente da República que o país vivia comoveu a todos. O sentimento de transformação da economia criativa, orientou o interesse da participação na pesquisa, fragmentos que podem ser observados na transcrição das entrevistas. Por se tratar de empresas que trabalham na área cultural e estão diretamente envolvidos com fragilidade no setor econômico houve um reflexo na lembrança de um período de expansão de investimentos públicos.

A pesquisa se caracteriza como exploratória e contempla cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, destaque no âmbito econômico e cultural brasileiro. O critério de escolha foi devido ao surgimento, fortalecimento e expansão dessas empresas na

região sudeste de 2008 a 2018, limitação temporal do estudo. Para a coleta de dados, foram selecionados dois projetos por empresa, como apresentado na seção anterior, que estrutura o corpora para processamento dos dados qualitativos. “Ao investigar eventos qualitativos, o pesquisador deve procurar conceber variáveis de natureza mais elementar, de forma a ampliar suas oportunidades de análise” (PEREIRA p.46, 1999).

A primeira entrevista foi realizada no dia 14 de novembro na empresa SuperUber, através de uma entrevista semiestruturada com a diretora criativa da empresa Liana Brazil (Figura 16). Na cidade do Rio de Janeiro no bairro da Gamboa, a pesquisadora foi recebida na sede da empresa. Foi utilizado o auxílio financeiro pessoal da pesquisadora para viagem e deslocamento nas cidades da pesquisa, além da utilização do instrumento profissional. Na sequência uma breve descrição da entrevistada:

Liana Navarro Vital Brazil (Super Uber)⁵ é diretora de criação e gestora de projetos, fundou em 2002 (com Russ Rive) o estúdio de criação SuperUber, trabalha na interseção entre arte, tecnologia, arquitetura e design, de instalações individuais até projetos completos para festivais e exposições. Possuindo sedes nas cidades de Rio de Janeiro (2003), São Paulo (2009) e São Francisco (2014). Liana (figura 16) é formada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (92-97) e é mestre em Telecomunicações Interativas pela Universidade de Nova York (ITP-NYU, 99-01). A frente da SuperUber produziu festivais e exposições ao redor do mundo, como o *Victoria and Albert Museum* (Londres), The Creators Project (Nova York, Barcelona, São Francisco, São Paulo, Pequim), PeléStation (Berlim) e H2 (que itinerou pela Europa e Coréia). Incluindo também o primeiro cenário mapeado com projeção da TV Brasileira, para o Sportv; a criação de exposições como Meu Porto Maravilha (RJ); e projetos multimídia de museus como o do Memorial de Minas Gerais Vale (BH), que ganhou o prêmio Novidade do Ano 2012 do Guia Brasil e o projeto do Museu do Amanhã.

⁵ Informação retirada do Currículo Lattes (Brazil, 2019)

Figura 16 - Liana Vital Brazil: Diretora Criativa da SuperUber



Fonte: Lopes (2018)

Os equipamentos utilizados foram um gravador *zoom h1*, uma câmera DSLR da marca Canon e um tripé, facilitando o registro do áudio além de fichas com definições teóricas e imagens dos projetos. A entrevista gravada em vídeo, auxiliou na compreensão gestual das entrevistadas de maneira ampliar a compreensão do material coletado.

No dia 14 de novembro de 2018 a entrevista se iniciou às 18:30, devido a solicitação da entrevistada Liana Brazil, que estava em reunião no horário marcado anteriormente. Na empresa a pesquisadora foi direcionada para a sala de reunião na qual foi recebida pela entrevistada. O equipamento de captura de audiovisual foi montado para a análise e transcrição posterior do material, na sequência houve a apresentação do protocolo de coleta de dados (Apêndice C), que já havia sido enviado anteriormente para a entrevistada. Também foi entregue para assinatura o termo de consentimento livre esclarecido que apresenta detalhes dos procedimentos executados no decorrer da pesquisa e seus fins acadêmicos da entrevista e material coletado.

Antes da realização da primeira pergunta foi apresentado a definição geral do termo Design de Exposições, em tradução direta do inglês, *Exhibition Design*. A Society for Experiential Graphic Design define o termo como um processo de transpor narrativas visuais a um ambiente físico de maneira integrada e multidisciplinar.

Combinando frequentemente arquitetura, design de interiores, design gráfico, design de experiência e interação, multimídia e tecnologia, iluminação, áudio e outras disciplinas, para criar narrativas multifacetadas em torno de um tema ou tópico. Suas abordagens podem ser limitadas a um monitor ou exposto em ambientes imersivos e arquitetonicamente integrados, através da tecnologia, que cada vez mais é impulsionado pela mídia social. O conteúdo gerado não é apenas produzido por designers e curadores, mas também pelos próprios usuários (ROUX, 2018).

Após a apresentação dos projetos selecionados para a análise, foi destacada pela diretora a importância do desenvolvimento de material de divulgação online posterior ao projeto, mas ressaltou que nem sempre a empresa possui orçamento para fazer essa documentação.

Na metade da entrevista, após conseguir informações genéricas sobre processos colaborativos estratégicos na empresa, como forma de exemplificar em aplicação de projeto, foram apresentadas as placas com as imagens dos projetos: Museu do Amanhã e a instalação da ONU *I Was Here*. Além disso quais foram os critérios de seleção desses projetos de maneira a relacionar o âmbito efêmero e o permanente.

Foi narrado brevemente o percurso anterior à entrevista, incluindo a visita realizada ao Museu do Amanhã⁶. A pesquisadora compreendeu *in loco* a magnitude do projeto desenvolvido pela empresa SuperUber. A proposta expositiva foi claramente explicada no encontro com diretora e gestora do projeto. A construção do espaço suporta uma estrutura tecnológica e inovadora, o que possibilita a compreensão deste trabalho como um processo de consolidação e desvinculação da necessidade simbólica de um acervo físico em museus.

O acervo digital é construído através da colaboração do público. No relato da visita conversamos sobre a importância da vivência presencial dos projetos dessa natureza. Nesse caso as exposições permanentes possibilitaram o aprofundamento do projeto expositivo. A diretora se mostrou bastante aberta à apresentação de

⁶ “O Museu do Amanhã é um museu de ciências aplicadas que explora as oportunidades e os desafios que a humanidade terá de enfrentar nas próximas décadas a partir das perspectivas da sustentabilidade e da convivência. Inaugurado em dezembro de 2015 pela Prefeitura do Rio, o Museu do Amanhã é um equipamento cultural da Secretaria Municipal de Cultura, que opera sob gestão do Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG). Parceria entre o poder público e a iniciativa privada, o Museu do Amanhã já recebeu mais de 3 milhões de visitantes desde a inauguração.” Museu do Amanhã (2019)

informações detalhadas da realização dos projetos, essas permitiram um entendimento da relação de processos colaborativos em um âmbito internacional de instituições. A entrevista teve o tempo estimado de uma hora, o dobro do tempo estabelecido no projeto de protocolo de coleta de dados.

Após a realização dessa entrevista, foram recebidas respostas positivas das empresas Mandacaru Design, representada pelas diretoras Bebel Abreu e Manaíra Abreu (figura 17), e da empresa Burkhardt Leitner Brazil, representada pela administradora e diretora Mônica Kalman (figura 18), para a realização dos encontros ainda em dezembro de 2018. Como forma de respeitar a agenda das entrevistadas, foi realizada viagem à cidade de São Paulo e, após algumas alterações no questionário inicial, as entrevistas ocorreram no dia 07 de dezembro. Na sequência uma breve descrição das entrevistadas.

Figura 17 - Manaíra e Bebel Abreu - Fundadoras e Diretoras da Mandacaru



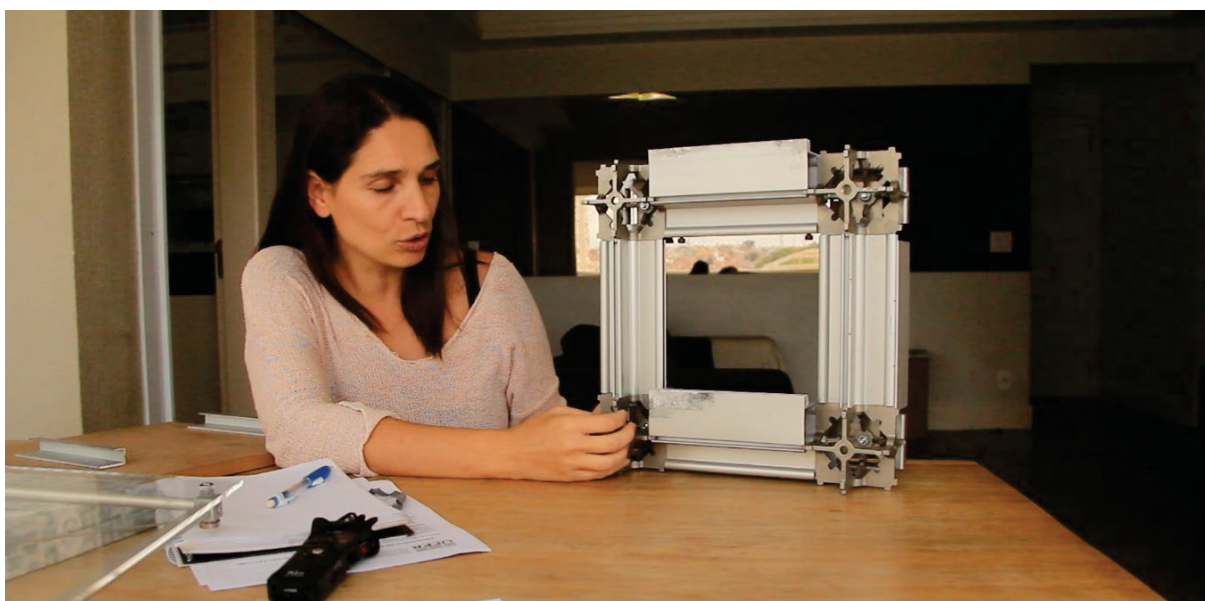
Fonte: A autora (2018)

Bebel Abreu (Mandacaru Design): Arquiteta de formação, produtora por vocação e editora por diversão. Lançou mais de 70 títulos pela Bebel Books, quase sempre em pequenas tiragens – a exceção foi 'Suruba para colorir', uma antologia com desenhos de 35 artistas e mais de 30 mil cópias. É sócia da Mandacaru, que já trouxe ao Brasil o trabalho do gráfico alemão Pierre Mendell e do quadrinista argentino Liniers, e representa no Brasil a conferência internacional What Design Can Do.

Manaíra Abreu (Mandacaru Design): Graduação em Comunicação na Federal do Espírito Santo, especialização na *Miami ad School*, em Design Gráfico aqui em São Paulo. Diretora da área de criação da empresa. A Mandacaru foi fundada em 2005. Bebel Abreu trabalhava na Editora Abril e Manaíra trabalhava na Revista Náutica, fisicamente a empresa começou a operar como em 2010. Em 2007 foi o primeiro projeto de exposição assinado que aconteceu na Caixa Econômica sobre o designer Pierre Mendell.

Mônica Kalman: Arquiteta e diretora da Burkhardt Leitner Brazil (Figura 18), há mais de 10 anos desenvolve projetos de exposições e cenografia no Brasil, Portugal e China. Clientes como: Museu da Energia, Museu da Casa Brasileira, Instituto Tomie Ohtake, Associação Itaú Viver Mais, Semana de Arte de São Paulo, Feira Fotografar, Outsystems Portugal, Feira do Imobiliário em Guangzhou.

Figura 18 - Mônica Kalman: diretora da Burkhardt Leitner Brazil



Fonte: A autora (2018)

Para essa etapa de levantamento de dados, foram realizados deslocamentos de Curitiba até a cidade do Rio de Janeiro e em seguida até São Paulo, onde estão sediadas as empresas. As viagens foram custeadas pela pesquisadora, pois a bolsa de incentivo à pesquisa da CAPES foi concedida apenas no segundo ano do mestrado, no momento de análise e processamento de dados.

Após a coleta dos dados as entrevistas foram transcritas, revisadas e enviadas para as entrevistadas no mês de janeiro para a autorização do compartilhamento das informações cedidas na naturalidade da fala. Com o corpus estruturado, iniciou a etapa de compreensão desses dados, que é apresentado na próxima seção.

3.6 TRATAMENTO E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Com base na estrutura da coleta de dados, apresentado anteriormente, essa seção se propõe ao processamento dessas informações para investigação da colaboração nos projetos expositivos. O capítulo destaca a relação entre as entrevistas, apresentadas na íntegra nos apêndices D, H, I e outros materiais analisados: vídeos de projetos, sites e apresentações institucionais das empresas.

Para os autores Bauer e Gaskell (2002) nessa etapa pesquisa qualitativa é comum o pesquisador se perguntar como conceber um corpus? Bauer e Gaskell (2002) sugerem proceder por etapas; selecionar; analisar; selecionar de novo. É importante o material selecionado ser relevante, homogêneo e ter sincronicidade com o objetivo geral do trabalho. Dessa forma o rigor do protocolo da coleta de dados colaborou que as informações coletadas na entrevista pudessem ser trabalhadas nessa fase.

O Quadro 5 apresenta a síntese do meio e materiais utilizados para a coleta de dados e analisados posteriormente. Os *sites* das empresas e o estudo dos projetos se constituíram como base inicial para a realização das entrevistas, viabilizando a compreensão do cenário que seria explorado.

Quadro 5 - Compreensão da coleta de dados

Meio	Material analisado
Entrevistas	Transcrição direta das entrevistas
Vídeos detalhamento de projetos	Transcrição da narração do áudio
Sites e Materiais de apresentação das empresas	Seleção prévia de conteúdo pertinente a pesquisa e que tivesse relação com os projetos analisados

Fonte: Adaptado de Bauer e Gaskell (2013)

A análise inicial das entrevistas transcritas pela pesquisadora se baseou na teoria de Scaletsky (2016), consiste em reunir ideias de semelhanças semânticas em um primeiro grupo e o segundo grupo seria formado com as ideias diferentes. Com base no estudo da teoria fundamentada, sua abordagem sugere reler o texto diversas vezes de maneira a descobrir ou rotular as variáveis **semelhantes e diferentes**. Nessa fase o texto impresso foi destacado por cores conforme a existência de argumentos semelhantes ou dissonantes.

O autor Scaletsky (2016) define essa abordagem como “nuvem conceitual” na qual a análise dos dados em profundidade permite a compreensão de tópicos desconhecidos. “A transformação do texto original em categorias é feita através de um referencial de codificação que abrange todo aspecto importante da pesquisa. O desafio é reduzir uma grande quantidade de material em unidades significativas de análise, sem perder a essência (conteúdo e intenção) do material original” (BAUER e GASKELL, 2002, p.237).

A codificação das entrevistas foi elaborada em categorias: procedimentos colaborativos (compreensão da existência nos projetos e na empresa), desafios da colaboração e registro final dos projetos (memorial). Esses trechos foram determinantes para a reflexão sobre a colaboração em diversas fases dos projetos e no diálogo com as entrevistadas. Segundo Glaser e Strauss (1967), criadores do termo *Grounded Theory*, nesta fase de codificação e compreensão dos dados, devem ocorrer uma comparação cuidadosa e intensa, relacionando passagens do texto analisado. Os dados provenientes da coleta passaram por uma verificação minuciosa, buscando retirar dados incompletos, dúbios e posteriormente devolvido para as entrevistadas para análise.

A figura 19 apresenta a sistematização da transformação dos dados, através da extração e limpeza que aconteceu no agrupamento de informações com base no problema de pesquisa. A informação e conhecimento partem da codificação e do entendimento do conteúdo analisado.

Figura 19 - Diagrama de transformação dos dados



Fonte: A autora (2020)

Para a transformação dos dados buscou-se investigar as perguntas abaixo:

1. Há OCORRÊNCIA da colaboração no desenvolvimento de projetos?
2. Há SISTEMATIZAÇÃO e registro estrutural desses processos?
3. Há DIVULGAÇÃO da utilização desses processos?

Essas perguntas são ferramentas para investigação do material bruto e do processamento posterior para elaboração do diagrama de design de exposições elementar, apresentado na sequência, através da compreensão de como se configuravam áreas distintas como exposições no âmbito cultural, promocional, educativo e de entretenimento. A análise exploratória foi construída através da junção de fragmentos das entrevistas que colaboraram para construção posterior do modelo, apresentado na sequência.

Super Uber_ Liana Brazil

A Colaboração na integração de equipes

“A colaboração acontece no sentido de tirar as pessoas das suas especialidades, na sobreposição de disciplinas que nasce a inovação. Todos os colaboradores precisam buscar se integrar a áreas distintas da sua. As pessoas são *experts* em uma área, mas gostam, entendem e se interessam pelo que o colega que está trabalhando do lado” (BRAZIL, 2019).

Processo colaborativo na empresa

“Os procedimentos nunca se repetem estamos sempre reinventando a roda, por isso não pode ser uma pessoa de grid, porque ela vai embora antes que acabe. Isso traz prazeres e problemas. Em um caráter de gestão nada se apresenta de maneira tranquila, mas gostamos de lidar com essa não tranquilidade, porque é uma construção coletiva. Eu gosto de construir coletivamente, não tenho uma profissão em que vou escrever o meu projeto e vai ficar pronto só comigo. Eu preciso de pessoas e gosto dessa interação” (BRAZIL, 2019).

Registro e fechamento do processo

“Os registros são em vídeo documental e fotos, que são realizadas depois da montagem, no dia que abre e depois da estreia. Esse material fica guardado aqui e depois alguém edita um vídeo para colocar no portfólio e o restante fica arquivado. Nós também utilizamos projetos antigos para prospectar outros. Tem uma coisa que é importante aqui é o *debriefing*, nós não temos um procedimento fechado, mas quando termina um projeto grande desses e está todo mundo com a coisa fresca na cabeça nós fazemos uma reunião de de-briefing, na qual a gente conversa sobre o que deu errado e como podemos fazer diferente na próxima vez. Ela é muito importante!” (BRAZIL, 2020).

A Colaboração na integração de equipes

“Tem sempre uma gestão dos processos, mas a concepção do projeto acontece com a colaboração de todos. Quando temos necessidades que extrapolam, seja em termos de tempo ou de organograma de designação, de capacidade técnica ou área de atuação, então abrimos a equipe e chamamos para dentro outras pessoas.” (ABREU. B, 2019)

Processo Colaborativo na empresa

“Vamos deixar claro que uma coisa é a colaboração que a gente elege de um projeto aqui dentro, processo interno, eu pego o projeto e escolho os players, quem vai jogar comigo. Outra coisa é eu ter que conviver com outros *players* escolhidos por outros. **Aqui dentro a vantagem é que a gente assume que gosta de colaborar, então sempre teremos pessoas com esse perfil.** Acreditamos que as pessoas podem complementar o projeto além da sua função principal. Isso já está claro para a gente, mas ao abrir isso e colaborar com outras equipes por demanda de terceiros e do cliente pode ser bem difícil.” (ABREU. M, 2019)

“Então gerenciar projetos é gerenciar pessoas na verdade, **os problemas serão em grande maioria de caráter humano.** Então acredito que esse seja o grande desafio do trabalho em equipe. Você precisa compreender aquele grupo e tirar dele o melhor resultado possível dentro daquele grupo.” (ABREU. B, 2019)

Registro e fechamento do processo

“Os registros dos processos colaborativos são relatórios que são entregues no final para o cliente com todo um entendimento do andamento do processo. Temos todas as métricas desde a visitação até quando termina a exposição. Entregamos junto com a prestação de contas. A gente realmente se preocupa com o projeto como um todo. Do registro das peças gráficas e da programação paralela” (ABREU. B, 2019).

BURKHARDT LEITNER BRAZIL_ Monica Kalman

A Colaboração na integração de equipes

“A economia colaborativa é muito interessante, pois não faz com que as coisas sejam inchadas, cada um trabalha no seu nicho e a coisa acontece. Não sobrecarrega um ao outro. Acredito que os processos passam por esse entendimento e gestão de crises, em termos de entendimento de técnicas” (KALMAN, 2019).

Processo Colaborativo na empresa

“O que eu acho interessante dessa minha experiência é o termo internacionalização. O meu entendimento no âmbito nacional é que São Paulo é um mundo e o restante é outra história. Que sim, é muito difícil! Até que ponto eu preciso me “tropicalizar”, mas que não haja um retrocesso e até que ponto meu cliente e o meu arquiteto precisam inovar. Assim encontramos um ponto de equilíbrio entre essas dificuldades de compreensão e entendimento da estrutura” (KALMAN, 2019).

Registro e fechamento do processo

“A parte colaborativa que eu acho interessante é que eu vi, em 2015, muitas empresas quebrarem, principalmente na área do promocional. Na área do cultural as pessoas estão bastante acostumadas com o informal, o produtor cultural geralmente trabalha em casa, difícil ter um escritório. Um designer e um arquiteto às vezes têm o seu atelier, mas tem alguns que não tem, as grandes tecnologias vêm mudando isso, você não precisa mais estar com todos trabalhando juntos no mesmo espaço físico. E nesse ano de 2018 foi assim, quem estava com uma estrutura muito grande, teve muitas dificuldades” (KALMAN, 2019).

3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Nesta seção foram apresentados o método, as ferramentas e a estrutura para coleta de dados. Além do cenário e delineamento do escopo da pesquisa com base nas entrevistas com as diretoras das empresas. Foi destacado também o fato de a coleta de dados ocorrer presencialmente, orientada pelo protocolo de dados que ampliou a percepção dos temas relacionados à abordagem estratégica da colaboração. A próxima seção apresenta o tratamento e processamento dos dados de maneira a, na sequência, discutir os resultados alcançados com o levantamento de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o desenvolvimento da pesquisa constatou-se que projetos expositivos possuem variáveis como a gestão de informação e de tempo da execução que tornam sua dinâmica de difícil compreensão e detalhamento. Seu progresso nem sempre é claro para os produtores e a gestão das equipes compartilhadas ou distribuídas. Uma das reflexões que permeiam essa investigação é a de como criar um modelo orgânico que potencializa a liberdade no processo criativo, organizando conceitos elementares e seus pontos de convergência na compreensão de um desafio inicial de projeto.

Partindo dessa premissa o modelo apresentado na sequência foi desenvolvido como uma ferramenta para visualização dos desafios pelos produtores de projeto. Além da apresentação do cenário geral a pesquisa se propôs a visualização das condições da produção colaborativa, podendo ser utilizada posteriormente para elucidar a participação coletivamente no desenvolvimento projetual de exposições

Como forma de suscitar parâmetros essenciais dos projetos expositivos, o resultado utiliza de dados da teoria e a análise dos textos das entrevistadas, citados anteriormente. Esse modelo se apresenta orgânico e colaborativo podendo ser ampliado por pesquisadores e projetistas que tenham o interesse da utilização e ampliação da discussão acerca da construção dessa modalidade de projeto.

O Design de Exposições Elementar (figura 20) propõe a organização de perguntas relacionadas ao desenvolvimento do projeto: Quem? Onde? Como? e O Que? A proposta é responder as perguntas com as possíveis respostas sugeridas pelo esquema. Através das respostas é possível compreender os sistemas complexos do projeto e prever uma estrutura. Quais são os fenômenos que podem ser previstos e como eles atuam nesse cenário. Tão importante quanto isso é procurar ter um repertório de projetos em que esses problemas são enfrentados, assim havendo o registro com o tempo. O esquema possui a possibilidade de ampliação e desenvolvimento.

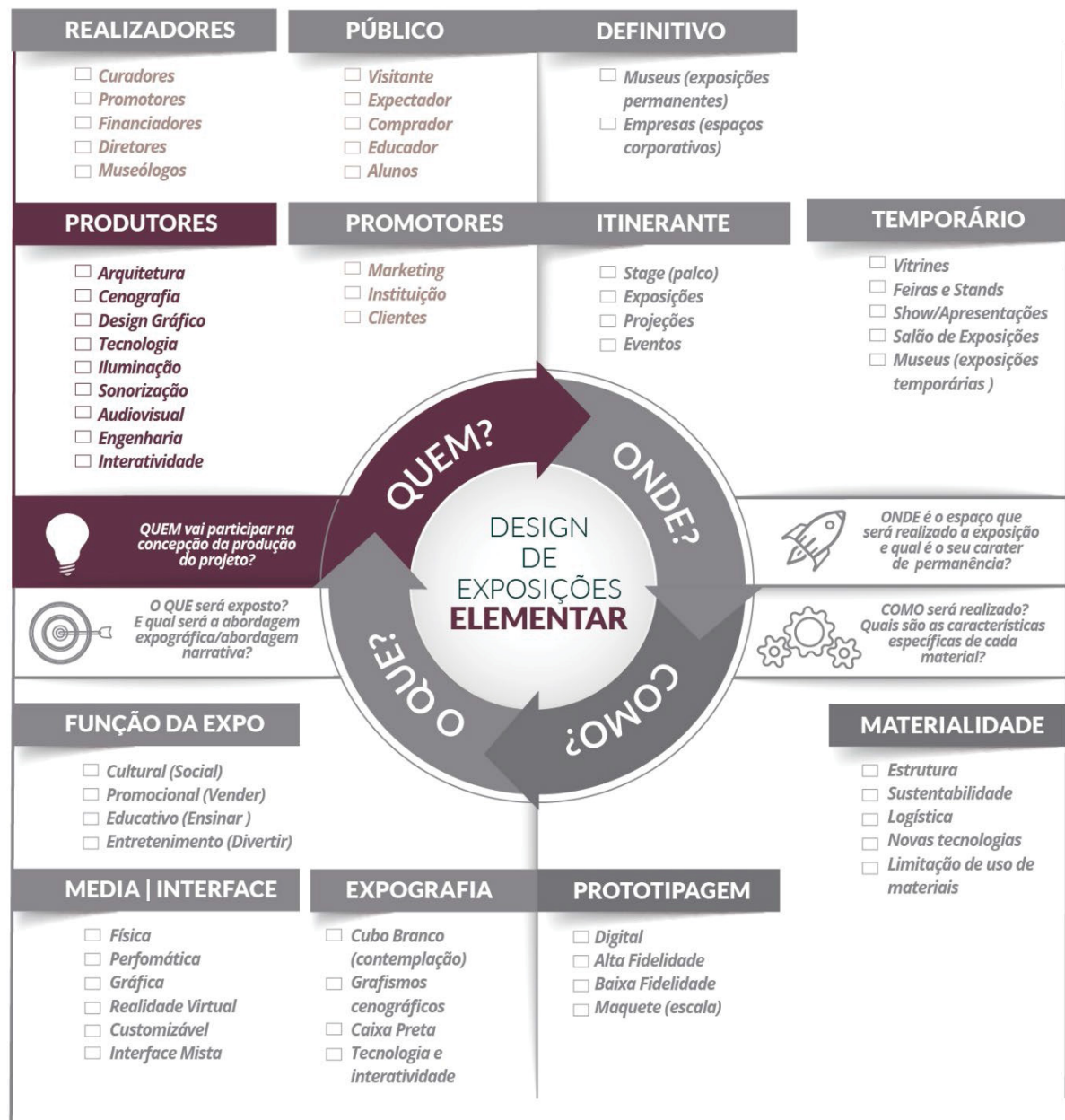
Figura 20- Design de Exposições Elementar (perguntas)



Fonte: Autora (2020)

O produtor ou diretor de produção em conjunto com o diretor de criação podem utilizar o diagrama (Figura 21) para responder perguntas de gerenciamento, podendo ser inserido na realização das etapas iniciais. Esses profissionais são responsáveis pela viabilização financeira e logística dos projetos. Se o diretor criativo possui um conceito para realização do trabalho, na maioria das vezes dependerá da aprovação de um orçamento antes do estudo das possibilidades técnicas. Além disso, o diretor de produção, na maioria das vezes realiza a seleção da equipe para a execução do projeto, respeitando a indicação do diretor de criação. Na figura 21 são apresentadas as possíveis respostas às perguntas, colaborando para a compreensão do essencial na realização de projeto de exposições:

Figura 21 - Design de Exposições Elementar (respostas)



Fonte: A autora (2020)

ONDE? será realizado a exposição e qual seu caráter de permanência

- Definitivo: museus (exposições permanentes), empresas
- Provisório: vitrines, feiras e stands, apresentações, salão de exposições
- Itinerante: *Stage* (palco), exposições, projeções, Eventos.

O espaço físico da montagem influencia as configurações adequadas para cada finalidade. Em alguns projetos é importante pensar montagem e desmontagem e esse pode ser o desafio do projeto. Em outros casos a utilização do espaço pode

exigir dedicação extrema dos integrantes do projeto. Geralmente essa é a primeira pergunta que é respondida, mas nem sempre se inicia um projeto com a definição do local onde será desenvolvido.

COMO? Como a exposição será realizada?

- Materialidade: Estrutura, sustentabilidade, logística, novas tecnologias (importação de materiais), Limitação conceitual de material pela expografia
- Prototipagem: Digital, alta fidelidade, baixa fidelidade maquete (escala)

Ao analisarmos as características específicas de cada material veremos que o meio criado para a mediação e interpretação dos objetos expostos (materiais ou imateriais), é composto por inúmeros elementos que oferecem sentido para a narrativa das exposições. Esses elementos, quando colocados em conjunto, podem facilitar ou dificultar a apreensão dos conteúdos expostos.

O fato dos materiais estruturais, na maioria das vezes, serem efêmeros enfrentam o desafio do descarte das estruturas a serem construídas. O caráter temporário adquire ainda contornos distintos dos usuais quando considera que ambiente construído tem um papel próprio nas exposições, mas serve ao mesmo tempo como infraestrutura móvel, que exige com frequência técnicas e sistemas construtivos menos usuais.

O QUE? O que será exposto? Qual é a abordagem expográfica?

- Função da exposição: Cultural (representar), Promocional (vender), Institucional (conectar com valores), Entretenimento (divertir e entreter)
- Media/ Interface: Física, performática, gráfica, realidade virtual, customizável, interface mista
- Expografia: Cubo Branco (O'DOHERTY, 2002) contemplação da obra e do espaço museal, Caixa Preta (CASTILHO, 2008) Grafismos Cenográficos (Dialoga com que está sendo exposto), tecnologia e interatividade

Aqui o foco é entender qual será a abordagem narrativa da exposição. Autores como Locker (2011) dividem essa abordagem em dois grupos: culturais e comerciais, mas no decorrer do trabalho foram encontradas classificações que possuem especificidades podendo colaborar para a compreensão aprofundada das

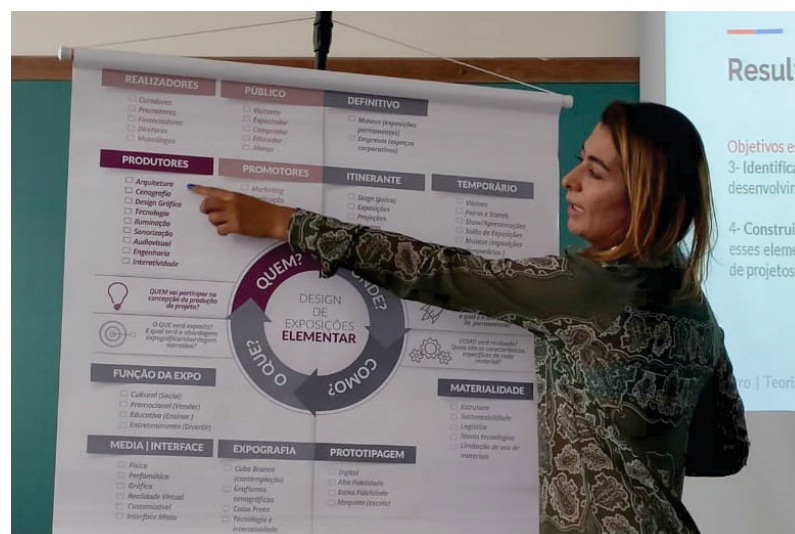
características. A interação do ambiente construído com o público, agente gerador de condições de “complexidade direcional”, possibilita o desenvolvimento de projetos no qual há, em maior ou menor escala, interação entre um número considerável de variáveis, associadas a certo grau de imprevisibilidade.

QUEM? Participantes na concepção e elaboração do projeto:

- Público: Visitante, espectador, comprador, educador ou alunos.
- Realizadores: Curadores, promotores, financiadores, diretores, museólogos
- Promotores: Marketing, Instituição, Clientes
- Produtores: Arquitetura, Cenografia, Design Gráfico (sinalização e comunicação), tecnologia, iluminação e sonorização, audiovisual, engenharia, coordenação de projetos, interatividade UXI e UI

O interesse da pesquisa é analisar como se estabelecem essas relações entre os produtores dos projetos e as atividades necessárias para o desenvolvimento de metodologias colaborativas. Para Gaudio, Oliveira e Franzato (2014) os participantes realizam ações que fogem de seus procedimentos e que pedem adaptação mútua e coordenação recíproca das rotinas. O conceito de cada exposição pode indicar que outra disciplina específica ganhe destaque. A arquitetura e o design terão que adaptar-se, por exemplo, a parâmetros luminotécnicos, acústicos, de mobiliário, conservação preventiva, plano museológico, etc. Nessas condições, torna-se fundamental criar uma estrutura de trabalho que priorize a colaboração entre os agentes.

Figura 22- Recorte de abordagem pela pesquisadora - PRODUTORES



Fonte: Autora (2020)

Entender e mapear pode permitir o compartilhamento de informações no processo colaborativo (Figura 24), para tornar as etapas seguintes mais claras e visuais. É indicado que a solução projetual seja orgânica e partilhada pelos integrantes da equipe. Com base na construção das respostas dos elementos essenciais o gestor do projeto ampliará a visão da complexidade do projeto: orçamento, tempo de execução e volume da equipe.

Figura 23- Simulação com foco na colaboração



Fonte: Autora (2020)

Para o desenvolvimento de um projeto são necessários inúmeros esforços de integração e discussões sobre as regras a serem seguidas para promover o “alinhamento temporal”. A escassez de documentação das etapas de projeto dificulta o entendimento da efetividade das ações no decorrer do mesmo. Definir com precisão os componentes e atividades exige dedicação. Nesse caso sugere-se que a liderança aconteça de maneira rotativa, para que os profissionais da equipe revezem o papel de interlocutor e coordenador das etapas de acordo com a *expertise* do projeto.

Segundo levantamento da pesquisa as relações que se estabelecem em equipes multidisciplinares são diferentes em cada novo projeto, assim dificultando a replicação de um método condensado. O questionamento que norteou o desenvolvimento da pesquisa foi como a colaboração está inserida na produção desses projetos e de que maneira construir um diagrama orgânico poderia auxiliar nessa colaboração.

Esta pesquisa objetivou estudar como a colaboração está inserida na produção de projetos expositivos no cenário nacional brasileiro. De maneira a compreender esses fatores, buscou ênfases e lacunas na produção teórica. Como ênfase encontrou os seguintes temas: gestão da comunicação em projetos, metodologias colaborativas, codesign e cocriação. Como lacunas: equipes multidisciplinares, visão compartilhada, colaboração entre empresas. O desdobramento e abordagem dos autores citados na tabela podem ser revisados no capítulo de fundamentação teórica.

Após a compreensão da teoria base o interesse de investigação passou por compreender o cenário da produção contemporânea do Design de Exposições no contexto nacional. Dessa forma a teoria e história apresentados no capítulo de fundamentação foram importantes para localizar temporalmente a ampliação dessa área nos últimos dez anos no cenário nacional. A identificação da figura do diretor de criação como determinante para o gerenciamento também emergiu na pesquisa. Em análise constatou-se que os projetos bem sucedidos possuem uma figura de liderança, profissional que não necessariamente precisa ser fixo em todos os projetos podendo assumir um caráter rotativo de acordo com o tema a *expertise* dos projetos.

Quando nos referimos a gestão e compreensão da colaboração esse profissional se torna responsável pela divulgação dos processos e gerenciamento da rotina de trabalho da equipe, além da supervisão e integração dos profissionais e a integração de saberes. A independência e autogestão dos projetos é algo que precisa ser contemplado se a equipe possuir autonomia para a realização das etapas. O envolvimento do gestor com os integrantes da equipe precisa ser regido por um clima de ética e respeito mútuo, devido a liberdade que se estabelece no desenvolvimento do projeto, não havendo nesse modelo uma vigilância constante de processos, como acontece frequentemente em agências ou empresas de criação.

Um assistente pode ser utilizado como interface entre as atividades, que precisam ser realizadas, com os profissionais envolvidos na execução. Esses são

responsáveis pela comunicação e integração do conhecimento. Outro critério a ser levantado é o compartilhamento de informações em tempo real, nesse modelo de trabalho se faz necessário um *feedback* e uma sistematização afinada com o que está sendo pensado e desenvolvido. O processo de idealização e desenho de projeto começa a ganhar consistência a partir da definição da equipe que será envolvida na realização. O que determina a abrangência da exposição e materiais são o local onde será realizada, o tempo de desenvolvimento de projeto e orçamento a ser trabalhado no desenvolvimento.

O alto nível de detalhamento e complexidade dos desafios, nem sempre permite observar em completude os detalhes de execução, dessa maneira, com os dados levantados e a observação de detalhes do referencial teórico, a pesquisa estruturou um diagrama do Design de Exposições Elementar de maneira a inserir itens necessários no desenvolvimento do projeto. Como forma de visualizar os atores (produtores) do projeto e entender como será estabelecida sua relação com outros participantes do desenvolvimento do projeto. Essa sistematização visual atende a um dos dois objetivos específicos: Identificar elementos essenciais para desenvolvimento dos projetos; construir sistematização visual com esses elementos essenciais da produção de projetos.

A existência da colaboração nas produções resulta dos desafios projetuais: complexidade de gestão de equipe multidisciplinar, logística, prazos e inovação nos processos. Por não ter clareza de metodologias colaborativas elas funcionam de maneira orgânica, não possuindo uma sistematização que viabilize a replicação por um gestor diferente em outro projeto semelhante.

Assim, para que exista uma consolidação do processo colaborativo, este trabalho sugere a necessidade de dar maior visibilidade ao tema, ampliando a pesquisa na área. Os desafios encontrados no Design de Exposições podem refletir em áreas afins como Design de Experiência. Dessa maneira os projetistas podem ampliar a sua aplicação metodológica em projetos complexos, atingindo sucesso em sua execução, através do desenvolvimento e compreensão de métodos e ferramentas.

5 CONCLUSÕES

A presente dissertação se debruçou sobre a problemática de como a colaboração está inserida na produção de projetos de exposições no contexto brasileiro. O estudo teve como objetivo elucidar um cenário pouco explorado no meio acadêmico a colaboração no Design de Exposições. O material coletado nas empresas demonstrou o desafio da sistematização e registro dos processos.

Mesmo considerando que a sistematização não ocorre de maneira estruturada houve na fala das diretoras possíveis ideias de registro, o que indica que há um entendimento do termo, mas não há visualização das etapas ou metodologias definidas. A reflexão final desse estudo apresenta o fato de que o registro estruturado dos processos favorece o entendimento, divulgação e possibilidade de replicação posterior de procedimentos bem-sucedidos.

Como forma de sintetizar visualmente os conceitos levantados durante a construção da teoria foi estruturado um modelo de design de exposições elementar. O modelo elucida aspectos fundamentais para o desenvolvimento de projetos de exposição, os elementos nem sempre são claros e bem compreendidos no desenvolvimento de projetos. A demanda surgiu da dificuldade da materialização de conceitos projetuais e seu olhar sobre as possíveis relações com a colaboração.

Acredita-se que considerar exemplares no contexto brasileiro em um recorte específico, cidade do Rio de Janeiro e São Paulo, permite uma análise pontual para a construção desse estudo, deixando margem para execução de outros estudos com amplitude diferenciada. Dessa maneira o presente estudo visou a apresentação de todo material coletado na íntegra nos anexos, além da pesquisadora se colocar à disposição para eventuais dúvidas visando complementação acerca dos elementos essenciais do design de exposição, apresentadas neste trabalho.

A particularidade sugerida por cada uma das empresas estudadas permite a observação de uma situação multifacetada que indica a profunda transformação do design de exposições nas últimas décadas. A dissertação não propôs uma análise comparativa, mas enfatiza a complementaridade entre as reflexões. O entendimento da presença de elementos da colaboração como os citados anteriormente levou à conclusão que o assunto se faz presente no universo de gestão de projeto, mas ainda é evidente a sua falta de mensuração e sistematização de técnicas para registro da colaboração nesses processos.

O uso do termo colaboração é naturalizado no universo de projetos expositivos de maneira a compreender o trabalho em equipe, mas como abordado nesta pesquisa ele exige muito esforço e comprometimento para que realmente seja bem sucedido. Além da integração desses fatores necessita da sistematização desses processos de maneira a tornar replicáveis e efetivas as metodologias colaborativas, através do mapeamento, identificação e mensuração das atividades desenvolvidas pelas empresas.

O método descrito no Capítulo 3 e a receptividade das empresas, permitiram uma aproximação do tema de interesse, além da compreensão de diversos aspectos teóricos importantes no programa de mestrado, como o aprofundamento na linha de pesquisa do Design Colaborativo. A intenção desse projeto de pesquisa foi responder como a colaboração está inserida na produção de projetos no design de exposições, no contexto brasileiro. Conclui-se que a colaboração está presente na relação entre os atores do projeto, tendo sido possível observar na pesquisa que a relação de cocriação com o público é explorada na teoria e em projetos reais. O interesse a partir dessa constatação foi não abordar em detalhe essa área, pois havia ênfase desse conteúdo. A busca foi no sentido de compreender como acontece a colaboração com os produtores dos projetos (Arquitetura, Cenografia, Design Gráfico, Tecnologia, Iluminação, Sonorização, Audiovisual, Engenharia e Interatividade)

A prática do Design Colaborativo foi identificada pelas gestoras que se mostraram compreensíveis ao assunto, no que se refere a estratégias que podem contribuir para ensinar a colaboração que se apresenta como uma cultura difícil de mensurar e replicar. Os projetos são bem sucedidos devido aos fatores citados anteriormente, redirecionam os funcionários além do seu conhecimento e da sua compreensão individual e profissional. O resultado dos projetos apresentados e a solidez das empresas no mercado demonstram que elas estão quebrando antigos padrões de hierarquia projetual. Ao estudar essas organizações chega-se à conclusão que a análise dos projetos complexos podem desenhar modelos e técnicas para gerenciamento desses processos.

Estudos futuros sobre o objeto aqui focado poderiam aplicar e explorar os limites da linguagem gráfica de síntese como, por exemplo, as tabelas, os gráficos, esquemas e mapas mentais capazes de promover o entendimento compartilhado das especificidades de produção. Compreende nesse trabalho que a cultura de colaboração viabiliza a integração dos produtores nos projetos expositivos.

REFERÊNCIAS

ABREU, B. **Expografia brasileira contemporânea**: Rio São Francisco navegado por Ronaldo Fraga. Dissertação (Mestrado em Projeto, Espaço e Cultura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

ALÃO, R. S. D. **Projeto e complexidade**: Reflexões sobre um design colaborativo. [S.l.] Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, 28 ago. 2016.

ANDERY, P. R. P; VEIGA, A. C. R. **Considerações sobre o gerenciamento de projetos Complexos**: o Caso de exposições museográficas. Construindo, v. 5, n. 2, p. 1–10, 2013.

BARBOSA, C. C. **Design expositivo**: modernismo italiano revisitado no museu de arte de São Paulo "Assis Chateaubriand". 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Mestrado em Design) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

BAUER, W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático** — 2. ed — tradução de Pedrinho A. Guareschi — Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRAZIL, L. V. **Lattes Liana Brazil**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/7170766548739631>> Acesso em 12 de novembro de 2019.

BURKHARDT. **Sistemas modulares Burkhardt Leitner Brazil**. <<http://www.burkhardtleitner.com.br/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

CAFÉ Economia Criativa - Liana Brazil. **ITAU Mulher Empreendedora**. Youtube. 11 jan. 2016. 28min23seg. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GYpoKV5W_NM> Acesso em 01 de fevereiro de 2020

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CASTILLO, S. S. **Cenário da Arquitetura da Arte: montagens e espaços de exposições** – São Paulo: Martins, 2008.

COMO Será? **Como a Inteligência Artificial pode ajudar a melhorar o mundo?** Globo Play. 3 Mar. 2018. 16 min10s. Disponível em: <<https://globoplay.globo.com/v/6543504/>> Acesso em 10 de março de 2020.

CONFORTO, E. C; AMARAL, D. C; SILVA, S. L. D. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CNGDP 2011, v. 8, n. 1998, p. 1–12, 2011.

COSSIO, G. **Design de exposições de Design - três estudos sobre critérios projetuais para comunicação com o público**. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDesign, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

CULTURA e economia criativa. **Estação da Língua Portuguesa recebe mais de 70 mil visitantes**. Governo de São Paulo. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/tag/itinerancia/>> Acesso em 25 de maio de 2020.

DÉTIENNE, F. **Collaborative design: managing task interdependencies and multiple perspectives**. *Interacting with Computers*, 18:1–20, 2006.

EDUCAÇÃO. **Assis Chateaubriand**. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/biografias/assis-chateaubriand.htm?cmpid=copiaecola>> Acesso em 10 de janeiro de 2020.

FATHIANATHAN, M; PANCHAL, J.H. **Incorporating design outsourcing decisions within the design of collaborative design processes**. *Computers in Industry*, v. 60 p. 392–402, 2009

FONTANA, I. M; HEEMANN, A; GOMES, F. M. G. **Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Co-design**. *Proceedings of the Interaction South America* 12, p. 11, 2012.

FONTANA, I. M.; HEEMANN, A. **Colaboração no design para a customização em massa: situação e perspectivas**. 2016.

FRM Fundação Roberto Marinho. **Educação e Cultura**. Disponível em: <<https://frm.org.br/educacao-e-cultura/>> Acesso em 01 de junho de 2020

GASQUE, K. C. G. D. **Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória**. In: MUELLER, S. P. M. (Org.). *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 83-118

GAUDIO, C. D; OLIVEIRA, A. J. D; FRANZATO, C. **O Tempo No Design Participativo**. 11o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, v. 1, n. 4, p. 957–969, 2014.

GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine, 1967.

HINDRICHSON, P. H. **Cenários: uma tecnologia para suportar a complexidade das redes de projeto**. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **Handbook of Constructionist Research**. London: Guilford Press, 2008.

IBRAM. **Investimento em museus cresceu 980% em uma década**. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/investimento-em-museus-cresce-em-uma-decada/>> Acesso em 28 de abril de 2020

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações – The Teamnet Fator**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOCKER, P. **Basics interior design 02: Exhibition Design**. Switzerland: AVA Publishers, 2010.

LORENCK, J; SKOLNICK, L; BERGER, C. **What is Exhibition Design?** Switzerland: RotoVision SA, 2007.

LOPES, B. **Liana Brazil na mostra “Transformação”, na Casa Firjan**. 2018. 1 Fotografia. 1086 x 652 pixels. Disponível em: <<https://ogimg.infoglobo.com.br/in/23125034-874-6d3/FT1086A/652/nn.jpg>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

MANZINI, E. **Design: quando todos fazem design: uma introdução ao design para inovação social** – tradução Luzia Araújo – São Leopoldo, RS: Editora UNISINOS, 2017.

MANDACARU. **Exposição Macanudismo**. Disponível em: <<http://www.mandacarudesign.com.br/exposicoes/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

MANDACARU. **Conferência What Design Can Do - São Paulo**. Disponível em: <<http://www.mandacarudesign.com.br/conferencias>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

MAPS. **Distância Curitiba/São Paulo/Rio de Janeiro**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/@-25.4345848,-49.2537338,15z>> Acesso em 11 de novembro de 2020.

MANDACARU. **Sobre a empresa Mandacaru**. Disponível em: <<http://www.mandacarudesign.com.br/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

MEDEIROS, M. M. **O Design para a experiência na expografia do museu: A relação entre o ambiente da exposição e a recepção do público no museu Cais do Sertão**. Dissertação (Mestre em Design) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017.

MONTRA Eventos. **Sistemas Modulares**. Disponível em: <<https://montraeventos.com.br/burkhardt-leitner>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

MORAES, M.; BONIFÁCIO, B.; HEEMANN, A.; CALOMENO, C. **A Colaboração no ensino do design: reflexões sobre aplicação em disciplina teórica**, p. 384-397. In: Anais do 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design (2018). São Paulo: Blucher, 2019.

MUSEU DO AMANHÃ. Disponível em <<https://museudoamanha.org.br/pt-br/sobre-o-museu>> Acessado em 11/11/2019.

O’ DOHERTY, B. **No interior do cubo branco**. A ideologia do espaço da arte. 1. ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Quantitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. 3. ed - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PINTADO, R. L. S. **A imaginação museal de Lina Bo Bardi: expografias (1947-1968)**. Tese (Doutorado em Memória Social e Patrimônio Cultural) — Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

ROUX, Clive. **What is Exhibition Design?** Disponível em: <<https://segd.org/what-exhibition-design-0>> Acesso em 12 de maio de 2018.

SANDERS, E. B. N; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design**. CoDesign, v. 4, n. 1, p. 5–18, 2008.

SANTOS, A. **Seleção de método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins**. Paraná: Insight, 2018.

SCALETISKY, C. **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Ed Unisinos, 2016.

STRAUSS, A. L; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1998.

SUPERUBER. **Sobre SuperUber**. Disponível em: <<https://www.superuber.com.br/sobre/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

SUPERUBER. **Projetos SuperUber**. Disponível em: <<https://www.superuber.com.br/projects/todos/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

SUPERUBER. **Tela de projeção da apresentação Beyoncé nas Nações Unidas**. Disponível em: <<https://superuber.com/set-design-for-beyonces-i-was-here-performance-at-the-un/>> Acesso em 10 de março de 2020.

SUPERUBER. **Museu do Amanhã**. Disponível em: <<https://superuber.com/museum-of-tomorrow-2/>> Acesso em 10 de março de 2020.

THE Technology Behind Beyoncé's World Humanitarian Day 2012 Performance. **Creators**. Youtube. 19 de out. de 2012. 05min04s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CuV8Q1bFXfc>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2020

VEIGA, A. C. N. R; ANDERY, P. R. P. **Gestão do processo de design de arquitetura efêmera em museus**. Ambiente Construído, v. 14, n. 4, p. 201–215, 2014.

VENDRAMINI, L. C; HEEMANN, A. **Design colaborativo: categorias de colaboração e implicações na comunicação**, p. 189-198. In: Anais do GAMPI Plural 2015 [=Blucher Design Proceedings, v.2, n.4]. São Paulo: Blucher, 2016.

ZANINELLI, T. **A gestão da informação e da comunicação como fatores que influenciam o processo de inovação no contexto colaborativo**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 18, n. 2, p. 39–59, 2013.

ENTREVISTAS

BRAZIL, L. V. Entrevista concedida. Rio de Janeiro, RJ. Novembro de 2019.

ABREU, B; ABREU, M. Entrevista concedida. São Paulo, SP. Novembro de 2019.

KALMAN, M. Entrevista concedida. São Paulo, SP. Novembro de 2019.

TRANSCRIÇÃO DE VÍDEOS PROJETOS

CAFÉ com economia criativa – Liana Brazil. **Itaú Mulher Empreendedora**. Youtube. 11 jan. 2016 28min32s. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=GYpoKV5W_NM&t=96s>. Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

THE Technology Behind Beyoncé's World Humanitarian Day 2012 Performance. **Creators. Youtube**. 19 de out. de 2012. 05min04s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CuV8Q1bFXfc>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2020

SUPERUBER. **Museu do Amanhã**. Disponível em: <<https://superuber.com/museum-of-tomorrow-2/>> Acesso em 10 de março de 2020.

APÊNDICE A- REGISTRO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

Para a realização da revisão bibliográfica sistemática (RBS), foram utilizados o roteiro de Conforto, Amaral e Silva (2011), que foi explicado detalhadamente no capítulo de método. Durante a fase de entrada, foram feitos testes com diferentes strings no portal de periódicos da CAPES. Em um primeiro momento as *strings* foram direcionadas para investigar os fundamentos da colaboração no Design.

A partir do primeiro procedimento iniciou-se o processo de definição das *strings* que nortearam a pesquisa, como pode ser observado detalhadamente na Figura. O foco inicial se estabeleceu na relação do Design Colaborativo com trabalho em equipes multidisciplinares (Design AND Multidisciplinar). Vale destacar a importância do uso do operador booleano AND como forma de integração dos termos na busca.

Figura- Registro da Busca Fundamentos do Design Colaborativo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Registro das buscas												
2	Fundamentos do design colaborativo												
3	Nome	Tipo	Data	Hora início	String	Itens de procura	Total Bruto	Filtro 1	Filtro 2	Filtro 3	Tempo	Configuração do filtro preliminar	
4	1	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	10:19	"Design Colaborativo" AND "Multidisciplinar"	qualquer	55	42	17	1	14 min	1-Revisado por pares
5	2	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	10:44	"Design" AND "Multidisciplinar"	qualquer	207	138	120	-	5 min	2-Artigos ano 2013 até 2018
6	3	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	10:55	"Design" AND "Participatory"	qualquer	34	7	-	-	10	3-Título relevância pela equipe
7	4	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	11:00	"exhibition design"	é exato	1.974	619	200	10	1h 15	
8	5	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	15:40	"Design colaborativo"	é exato	607	502	75	0	30min	
9	7	CAPEs	Bases de dados	10/4/2018	16:03	"construction" AND "exhibitions project"	qualquer	3.252	2.322	-	-	30 min	
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													

Fonte: Autora (2018)

Outras definições foram surgindo na análise dos títulos e artigos encontrados e a importância da ampliação dos termos. Com a aplicação dos filtros foram selecionados para a leitura na íntegra 11 artigos. Os autores coletados nessa fase podem ser analisados na Apêndice B.

A partir disso esse material foi analisado e fichado e se encaminhou para as próximas fases da pesquisa. Após a qualificação houve o direcionamento para uma nova busca de teorias relacionadas diretamente ao Design de Exposição. Nesse

momento, abril 2019, foi realizado uma nova RBS nos mesmos moldes da anterior descrita acima também na CAPES, como apresentado na Figura

FIGURA- REGISTRO DE BUSCA RBS (PÓS-QUALIFICAÇÃO)

Registro das buscas												
Pós Qualificação- Exhibition Design												
Nome	Tipo	Data	Hora início	String	Itens de procura	Total Bruto	Filtro 1	Filtro 2	Filtro 3	Configuração do filtro preliminar	Comentários	
1	CAPES	Bases de dados	22/4/2019	10:19	Exhibition Design	no titulo	239.397	76.942	-	-	1-Revisado por pares	Alguns artigos estavam diretamente relacionados com história do Exhibition Design e não diretamente relacionado a metodologias projetuais O foco em projeto apresentou um resultado reduzido, mas o foco dos artigos não se limitava ao escopo da pesquisa
2	CAPES	Bases de dados	10/4/2018	10:44	"Exhibition Design" AND "Project"	qualquer	1.884	641	-	-	1-Revisado por Pares	
8	Science	Base de dados	4/11/2018	19:13	exhibition" AND "design team" "set design" "staffs design"	qualquer	6.964	-				

Fonte: Autora (2019)

Como resultado da busca chegou às seguintes conclusões: No primeiro filtro os artigos encontrados estavam diretamente relacionados com a história do Design de Exposições e não com metodologias projetuais, interesse de escopo da pesquisa. No segundo filtro o foco em *Exhibition Design* apresentou resultado reduzido, o conteúdo dos artigos encontrados não se apresentava como interessantes para pesquisa.

Como esse resultado foi inexistente no banco de dados da CAPES, decidi partir para o banco de dados do BDTD em setembro de 2019, no qual houve o resultado apresentado na figura.

FIGURA- REGISTRO DE BUSCA NO BDTD

Registro das buscas								
Pós Qualificação- Exhibition Design								
Nome	Tipo	Data	Hora início	String	Itens de procura	Total Bruto	Filtro 1	
1	BDTD	Bases de dados	16/09/2019	16:30	(PT) Design de Exposições	Assunto	6	3
2	BDTD	Base de dados	16/09/2019	16:46	(EN) Exhibition Design	Assunto	14	5

Fonte: Autora (2019)

A RBS resultou em 8 teses e dissertações que passaram por uma leitura do resumo, conclusão e título de maneira a entender quais trabalhos estavam diretamente ligados a sistemas de produção de projetos e seus atores envolvidos no

projeto. Além de teorias e conceitos associados ao tema Design de Exposição, centrado esforços em esclarecer os pontos de vista adotados a partir da produção contemporânea.

Esse material foi utilizado na elaboração da teoria de base que pode ser conferida no capítulo de Fundamentação teórica.

APÊNDICE B- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como resultado da RBS apresentada na Apêndice e no capítulo de método foi construído um quadro teórico que apresenta as ênfases e lacunas da área no quadro. Os entendimentos dos tópicos apresentados foram divididos em três blocos: Conceituação e entendimento de áreas que permeiam o conceito de design e colaboração, método colaborativos e setores de projeto.

Quadro - Resultado dos Fundamentos do Design Colaborativo

FUNDAMENTOS DO DESIGN COLABORATIVO	Carlier (1998)	Fontana, Heemann e Gomes (2012)	Gaudio, Oliveira e Franzato (2014)	Vieira e Alvareli (2016)	Zaninelli (2013)	Hindrichson (2013)	Paes e Anastassakis (2016)	Manzini (2017)	TOTAL
codesign	0	2	2	0	1	2	2	2	11
cocriação	0	2	2	0	0	2	2	2	10
colaboração interdisciplinar em equipes	0	2	0	2	2	2	0	1	9
design participativo (participatory design)	0	0	2	0	0	2	2	2	8
redes colaborativas (gestão de redes)	0	0	0	2	2	0	0	2	6
colaboração entre empresas	0	0	0	0	2	0	0	0	2
METODO/PROCESSOS AGORDAGENS CONCEITUAIS									
gestão da comunicação em projetos (estrutura de informação)	2	2	2	2	2	1	2	2	15
metodologias colaborativas	2	2	2	2	2	2	0	2	14
cenários	2	2	0	1	2	2	0	2	11
atores	2	2	0	2	0	2	0	2	10
confiança nos atores do processo	0	2	1	2	0	2	1	2	10
dimensões do trabalho colaborativo: estratégico, tático, operacional	2	2	2	1	2	0	0	0	9
complexidade	0	0	0	2	2	2	0	2	8
gestão do tempo em projetos	2	0	2	1	0	0	0	2	7
visão compartilhada do processo	2	0	0	2	2	2	0	2	2
equipes multidisciplinares	2	0	0	2	2	2	0	0	2
TOTAL	16	5	12	19	18	17	11	20	
Legenda									
Não aborda o assunto	0								
Aborda parcialmente	1								
Aborda totalmente	2								
Ênfases									
Lacunas									

Fonte: Autora (2018)

Como ênfase foram encontrados os seguintes temas: Gestão da comunicação em projetos, metodologias colaborativas, co-design e cocriação. Como lacunas: equipes multidisciplinares, visão compartilhada, colaboração entre empresas. O

desdobramento e abordagem dos autores citados na tabela podem ser encontrados no Capítulo 02 - Fundamentação Teórica.

Os trabalhos encontrados a partir da busca dos Fundamentos do Design Colaborativo podem ser conferidos no quadro.

Quadro- Fundamentos do Design de Exposições

FUNDAMENTOS DO DESIGN DE EXPOSIÇÕES	Pintado (2018)	Barbosa (2017)	Medeiros (2017) [1]	Lupo (2018)	Boelter (2016) [2]	Abreu (2014)	Silva (2011) [3]	Medeiros (2019)	Castillo (2008)	Lorenc, Skódnick e Berger (2010)	TOTAL
História, teoria e constituição da área											
Exposições Universais	0	1	0	0	1	2	2	0	2	0	8
Design Exposições no Brasil	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	14
Lina Bo Bardi e o MASP	2	2	0	2	0	2	2	0	0	0	10
Terminologias: Museologia, Epografia, Design de Exposições	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	16
Métodos e processos: abordagens projetuais											
Métodos projetuais aplicado ao Design de Exposição	0	0	2	2	2	0	2 [4]	0	2	2	12
Detalhamento do envolvimento dos Participantes do Projeto	1	0	0	0	2	0	2	0	2	1	8
Abordagem metodológica de desenvolvimento de projeto (Visitante)	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	10
Dimensões do trabalho colaborativo: estratégico, tático, operacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abordagem metodológica de desenvolvimento de projeto (Produtores)	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	5
Equipes multidisciplinares	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4
TOTAL	5	6	4	6	15	12	10	2	4	7	
Legenda											
Não aborda o assunto	0										
Aborda parcialmente	1										
Aborda totalmente	2										

Fonte: Autora (2018)

Como ênfase foram encontrados os seguintes temas: Design de Exposições no Brasil, terminologias, métodos projetuais aplicado ao Design de Exposições. Como lacunas: Dimensão do trabalho colaborativo, equipes multidisciplinares, abordagem metodológica no desdobramento de projetos. O desdobramento e abordagem dos autores citados na tabela podem ser encontrados no Capítulo 02 - Fundamentação Teórica.

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Setor de Artes, Comunicação e Design

Programa de Pós-Graduação em Design

Descrição Geral

Para o levantamento de dados foi realizado uma seleção criteriosa dos participantes da pesquisa de maneira a viabilizar as entrevistas semiestruturadas presenciais. Essa pesquisa tem um caráter exploratório, pretende investigar como acontece o gerenciamento de projetos e quais são as relações com o Design Colaborativo que são estabelecidos no processo de gerenciamento. A pesquisa compreende a Dissertação de mestrado da pesquisadora Marina Moraes de Araújo no Programa de Pós-Graduação em Design PPGDesign, com orientação do Prof. Dr. Adriano Heemann.

Procedimentos:

1 – Preparação pré-visita

- ✓ Levantamento das empresas relevantes para área e projetos que serão analisados.
- ✓ Contatar responsável na empresa, com antecedência, enviando a descrição geral do estudo e das áreas que deverão ser estudadas, solicitando a sua participação;
- ✓ Fazer confirmação do recebimento das especificações do item acima e confirmar a participação no estudo;
- ✓ Antes do início da visita: investigação de projetos, informações gerais sobre a empresa, histórico da empresa.

2- Coleta de dados no local

- ✓ Entrevistar gestor ou diretor criativo das empresas selecionadas como forma de investigar procedimentos estratégico da colaboração;

- ✓ A entrevista tem duração aproximada de 30 minutos, com base em um questionário semiestruturado. As ferramentas de condução da entrevista serão um gravador, uma câmera, um tripé e um bloco de anotações.
- ✓ Não esquecer de coletar informações sobre: o contexto dos projetos; informações sobre a utilização de práticas colaborativas.
- ✓ Seguir os procedimentos indicados e perguntas na tabela de fontes de informação;
- ✓ Marcar as informações de que não houve a possibilidade de coleta.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós-Graduação em Design

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Informações sobre a empresa

Data da Visita:

1.1 Nome da empresa:

1.2 Nome do entrevistado:

1.3 Cargo:

1.4 Telefone:

1.5 E-mail:

2. Compreensão geral da colaboração e da complexidade em projetos no setor.

Demandas projetuais específicas para cada projeto; prazos para execução, mudança na equipe devido as expertises que atendam as demandas do trabalho.

Perfil da empresa e sua relação com o tema.

3. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa

3.1. Quais técnicas ou procedimentos específicos que são utilizados?

3.2. Como é planejada a colaboração na empresa?

3.3. Existe algum tipo de registro dos processos colaborativos?

3.4. São considerados processos colaborativos informais? Quais?

4. Análise do projeto

4.1. Quem participou do planejamento da colaboração nesses projetos analisados?

4.2. Houve alguma dificuldade ou modificações necessárias no processo de desenvolvimento?

4.3. Existiu algum tipo de registro das dificuldades e/ou modificações?

4.4. As dificuldades foram resolvidas? Como?

6. Visão geral da colaboração

6.1. Quais as vantagens e desvantagens que você percebe na utilização do Design Colaborativo no gerenciamento de projetos?

7. A pesquisa será realizada para fins de publicação acadêmica, havendo duas opções de confidencialidade:

() A empresa aceita que a entrevista seja divulgada, aceitando fazer parte da pesquisa acadêmica, citando seus nomes e imagens.

() A empresa prefere que a identidade seja preservada, permitindo que a entrevista seja divulgada, não citando seus nomes e imagens.

Anotações extras sobre a entrevista:

APÊNDICE D- ENTREVISTA LIANA VITAL BRAZIL – SUPERUBER

1. Informações sobre a empresa

Data da Visita: 14/11/2018

Nome da empresa: SuperUber

Nome do entrevistado: Liana Vital Brazil

Cargo: Diretora Criativa e Fundadora

2. Compreensão geral da colaboração em projetos na Empresa Super Uber.

Na SuperUber a colaboração ganha um nível extra de importância, pois além de multidisciplinares os projetos são interdisciplinares. As disciplinas realmente se sobrepõem. A colaboração acontece no sentido de tirar as pessoas de suas especialidades, porque é nessa sobreposição entre as disciplinas que nasce a inovação. Se você tem um projeto que conta com cenografia, programação de *software*, *motion design*, *design* gráfico, *design* de interação, eletrônica, arquitetura e *user experience* algumas áreas não vão pertencer claramente a uma especialidade, então todos os colaboradores precisam buscar se integrar a áreas distintas da sua.

Todos que trabalham na empresa tem uma especialidade específica, são muito bons em alguma coisa, mas também, não só se interessam como entendem o trabalho de quem está colaborando naquele projeto. Se todos fizerem um esforço de alcançar um diâmetro um pouco maior do que a sua especialidade quando houver um problema que está entre disciplinas, duas pessoas vão conseguir tapar aquele buraco e não haverá mais buraco. Se você vê o projeto muito dentro de um *grid* não pode trabalhar aqui, terá que trabalhar em um lugar onde o processo seja mais estruturado em etapas definidas. Por exemplo: um escritório de arquitetura ou um escritório só de *design* gráfico ou então uma produtora de vídeo que tem roteiro, storyboard, produção e finalização.

2.1. Quais são os aspectos de complexidade no desenvolvimento de projetos em um âmbito geral da empresa?

Um dos aspectos da complexidade é a interação entre as disciplinas. Sendo observada de acordo com a especificidade do projeto e qual é o *gape* (lacuna) que vai surgir entre as disciplinas. As pessoas que gostam de estar no *grid* e não gostam da variação de áreas no decorrer do projeto não podem trabalhar na empresa, os projetos

são para pessoas que ficam animadas em se intrometer no que o outro está fazendo para tentar resolver o problema sob uma nova perspectiva. Tem projetos em que a solução de arquitetura é dada pelo designer, a solução de animação é dada pelo programador e a solução de design é dada pelo animador. Quando isso acontece vem com um olhar muito fresco.

O nosso grande valor é a integração. Assim quando começamos a trabalhar nós vemos os pesos das áreas no projeto. Há projetos em que o desafio maior é a tecnologia, já em outros é de conteúdo ou de logística e comunicação, que não são necessariamente áreas de produção multimídia, mas em projetos de maior visibilidade esse é o desafio, de logística e comunicação entre as pessoas. A gente se especializou muito em integração no processo criativo, o nosso grande valor é o de fragmentação da mente. De manhã eu aprovo um texto, a tarde eu estou vendo cenografia e no dia seguinte eu estou vendo a animação daquele texto que aprovamos no dia anterior.

Então retomando: Integração é importante, fragmentação da mente é importante e prototipagem. Os protótipos nunca são a coisa final. Uma vez fizemos um teto que tinha 120 bolas de mais ou menos 1m a 1,5m de diâmetro e que ocupava um espaço de 20m por 6m. Eu não tenho onde fazer uma escala 1:1 de uma coisa dessa. Então o que a gente faz? O escritor José Saramago conta em um documentário, chamado “Janela da Alma”, que quando ele era pequeno ia ao teatro de Lisboa e tinha um oval dourado no teto do teatro. Ele e a família compravam o ingresso mais barato e sentavam nesse lugar chamado “poleiro”, um lugar lá em cima do teatro. Por baixo desse lugar era lindo e dourado e de cima do “poleiro” você via que ele era inacabado, era empoeirado e o dourado não cobria todo o seu redor. Ele aprendeu uma grande lição: “Para conhecer as coisas há que dar-lhes a volta”.

O protótipo tem que cercar a solução de *design* ou de tecnologia ou de conteúdo sobre várias perspectivas. Então se eu tenho um teto de 20m x 6m eu não vou conseguir montar ele inteiro, o que eu posso montar? Eu posso montar uma bola 1:1 onde eu vou testar a resolução, incidência de luz, se a animação está funcionando e se estou conseguindo mapear aquela forma direito. Nesse caso o teto foi feito com 12 projetores, então eu vou montar 12 telinhas pequenas, onde eu vou colocar todo o conteúdo e vou testar se os computadores aguentam rodar, e o computador *master* também. Esse seria um teste técnico. O teste visual foi em uma bola grande e o teste técnico foi nessas 12 telinhas. Analisando todos os possíveis problemas na hora da

implementação do projeto você saberá quais são os seus desafios, conseguindo assim se resguardar em termos de produção, logística, cronograma e orçamento para ter uma folga de finalizar o projeto bem e a tempo.

3. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa

3.1. A empresa aplica conceitos de Design Colaborativo?

Na SuperUber fazemos uma variedade de projetos. Nós não fazemos somente exposições em museus, apesar de ser o principal, mas trabalhamos essencialmente com cultura. Também realizamos alguns projetos com marcas que são geralmente relacionados ao entretenimento, performances de *djs* de música, de dança e festas que entram nessa categoria também.

Fazemos uma reunião no início de cada projeto para ver quais são os desafios, por isso digo que ao comparar com uma produtora de vídeo ou escritório de design nós não temos um processo fechado. Nós trabalhamos com os mesmos elementos, mas o que nos difere é o método definido no início do projeto de acordo com as combinações possíveis das áreas. Ao identificar que esse projeto será um desafio de pesquisa de conteúdo, esse vai ser um desafio de redação mais pesquisa de conteúdo mais cenografia. Eu penso que nesse contexto, o grande desafio é a capacidade de adaptação. Se você não consegue se adaptar e está preso em uma estrutura pré-definida vai “dar com os burros n’água” porque você tem que ter essa capacidade no início e durante todo o projeto, até o final. E não estou me referindo somente a adversidades na produção.

Quando você pergunta sobre estratégia eu entendo que queira saber quais são as parcerias que fazemos para um projeto ir em frente. Nesse caso temos as questões de quem contratamos para fazer o projeto, quem são os nossos clientes e para quem nós queremos trabalhar. Logo no início da SuperUber nós percebemos que os projetos são todos presenciais e isso faz a maior diferença. Mesmo em um cenário de TV que fizemos para o SPORTV, em que o público não experimenta o cenário pessoalmente, mas alguém tem de usar o cenário presencialmente para você assistir o resultado daquilo. No mais o público vai até o lugar, isso transforma. Melhores projetos são o *site specific*, pois quando alguma coisa é modular e tem que transportar, naturalmente não será único.

Os clientes são geralmente produtores culturais, grandes fundações que gerenciam projetos de cultura ou é alguma coisa que inventamos, somos os autores

e fomos atrás do financiamento. Aqui as três coisas acontecem. Nesse processo nós percebemos, bem no início, que publicidade não era a nossa área, percebemos isso por números. Teve um ano que eu pedi para nossa produtora avaliar quantos projetos para agências nós tínhamos feito naquele ano, e nós tínhamos feito quase duzentas propostas, ou mais de cento e cinquenta propostas e duas haviam entrado na casa, das quais uma havia sido extremamente traumatizante e a outra não havia sido um projeto incrível para nós. Desde então só fazemos projetos para agência se a marca pede por nós diretamente. Por exemplo, o pavilhão da Coca-Cola que aconteceu durante as Olimpíadas, foi a própria marca que pediu para participarmos do projeto. Nesse caso entramos, já que para nós fazia sentido pois teríamos autonomia e seríamos donos do processo. Algo extremamente necessário, pois as agências geralmente não têm uma pessoa de criação que entenda do processo de projetos tão interdisciplinares. Não estou generalizando pois tem agência, principalmente lá fora, que tem essas pessoas, mas no geral não tem uma pessoa de criação que entenda das ferramentas que nós usamos.

Se o Picasso não soubesse que misturar amarelo com vermelho dava laranja ele não poderia ser pintor. Então se você não sabe como um projetor se comporta quando você aponta para determinada superfície você não pode utilizar um projetor como ferramenta do seu trabalho. Precisa pegar ele e entender como funciona, as suas limitações técnicas. Você precisa saber criar para isso, por isso que falei que prototipar é importante. Tem coisas que você inventa que só dá para saber se funciona se você fizer. Então em termos de clientes nós procuramos trabalhar com instituições como Instituto Moreira Salles, FIRJAN, a casa FIRJAN que fizemos agora, SESC, SESI, Fundação Roberto Marinho, e o Museu do Amanhã através de uma instituição muito parecida com a fundação Roberto Marinho chamada IDG. Então esses são os nossos grandes parceiros (clientes).

Em termos de equipe nós começamos de uma maneira muito orgânica. Éramos somente eu e meu sócio Russ, durante os cinco primeiros anos éramos só nós dois, fazíamos tudo. Eu fazia uma metade, ele fazia a outra e também havia algumas coisas que fazíamos juntos, então fomos contratando primeiro uma produtora, depois um técnico e foi crescendo. Viramos cinco pessoas nos dois anos seguintes e já existimos há dezesseis anos. Teve uma hora que chegamos a trinta e cinco pessoas em três cidades, Rio de Janeiro, São Paulo e Nova York. E aí ficou difícil, porque ou você vira uma empresa de produto e escala para duzentas pessoas

ou você diminui. Trabalhar com essa quantidade de gente, trinta ou quarenta ou cinquenta pessoas é uma tarefa muito ingrata. Porque você não vai ter um departamento de recursos humanos, pois não se trata de uma empresa que terá esse tipo de estrutura. Um problema pessoal que acontece das nove da manhã, ao meio dia acaba se tornando um desafio administrativo ao invés de um desafio criativo, tecnológico ou de inovação.

Analizamos a situação e eu e meu sócio tomamos a decisão consciente de diminuir. Quando fizemos esse exercício, que demorou muito a acontecer, porque não é algo simples, levamos dois anos e meio para conseguir diminuir de trinta e cinco pessoas para quinze pessoas, que era o nosso número mágico. Pensamos em quando nós éramos felizes e veio esse número de quinze pessoas, que é o número que somos hoje. Nós temos contador, secretária administrativa, assistente de produção, produtora, alguns programadores, designers, direção de arte, direção de criação, direção de tecnologia, técnico e coordenação. Nesse momento deixamos de ter três sedes, nós temos uma pessoa de atendimento em São Francisco e não temos mais ninguém em São Paulo, em alguns momentos chegamos a ter cinco arquitetos em SP. Nas áreas de arquitetura, *motion design*, *design 3D* são sempre os mesmos *freelancers* que trabalham conosco. São quinze fixos, mas trabalhamos com um mínimo de dez externos, nós aumentamos conforme a necessidade do trabalho. Já tivemos momento de crescer até mais do que os trinta e cinco, mas depois desses quinze fixos as outras quinze, vinte, trinta, quarenta pessoas sempre serão satélites. As pessoas são sempre as mesmas porque tem um treinamento muito longo para trabalhar aqui, então quando treinamos damos muito valor para o profissional, pois já sabem como funcionam os procedimentos e é melhor chamá-lo novamente.

Principalmente no lado criativo, nós percebemos que as pessoas se mantêm muito mais motivadas quando não são fixos, eles na verdade são quase fixos pois às vezes passam um mês sem vir, mas depois acabam voltando. E além disso, temos necessidades específicas em cada projeto. Um projeto precisa de um *designer 3D*, já outro não precisa, com designer de interface funciona da mesma forma, chamamos por trabalho. Isso ajuda a empresa a ser maleável, versátil, a se adaptar ao escopo de cada projeto.

Com relação à parceria entre empresas, a FIRJAN contratou a gente para fazer um projeto no qual trabalhamos com uma equipe do IMPA como curadores. Teve um outro projeto em que, apesar de termos nossos arquitetos e possuímos essa

competência, trabalhamos junto com outro arquiteto. Não criamos a cenografia, trabalhamos em conjunto criando toda a parte digital, fizemos os desenhos técnicos de como a tecnologia se encaixa, e o outro profissional ficou responsável pelo restante. Na prática é mais fácil quando se tira uma disciplina inteira, tecnologia e design não dá para tirar, mas arquitetura ou produção é possível. Sempre teremos uma produção, mas por exemplo, produções mais pesadas com eletricidade, cabine, compra de equipamento pode totalmente ficar independente, nós ajudamos a empresa e isso fica no escopo do cliente. Nós vamos nos adaptando.

3.2. Se sim, quais técnicas específicas para a colaboração são utilizadas?

Nós temos uma lista de procedimentos, que são conceitos, que a produtora executiva ou produtores contratados para o projeto, o que às vezes acontece, tem que ter na ponta da língua para ter certeza que não vai dar errado o projeto. Tem um amigo que escreveu um livro que chama 'Fator VDM (Vai dar merda) ', ele fala que o projeto tem a tendência natural de ir para o 'lado negro da força' e você tem que trazer ele de volta para a luz. Esse fator VDM a gente vai pesando conforme a situação, mas vou te dizer que apesar de haver uma lista, essa lista tem que estar na sua cabeça, porque quando aparecer na sua frente, se não tiver na sua cabeça você não vai conseguir reconhecer o problema. Não dá tempo de você ir olhar a lista, a dinâmica não funciona assim.

Tem procedimentos que nós aprendemos com a prática, todo projeto novo pelo qual nunca passamos, acabamos por aprender com ele. Os procedimentos nunca se repetem estamos sempre reinventando a roda, por isso não pode ser uma pessoa de *grid*, porque ela vai embora antes que acabe. Tem que ser uma pessoa que goste, já que pelo mesmo motivo que a gente se diverte a gente se chateia: estar fazendo uma coisa nova a cada vez. Isso traz prazeres e problemas. Em um caráter de gestão nada se apresenta de maneira tranquila, mas gostamos de lidar com essa não tranquilidade, porque é uma construção coletiva. Eu gosto de construir coletivamente, não tenho uma profissão em que vou escrever o meu projeto e vai ficar pronto só comigo. Eu preciso de pessoas e gosto dessa interação.

3.3. Como é planejada a colaboração na empresa?

Um grande desafio é a comunicação. Percebo que algumas pessoas são mais talentosas para isso e outras menos. Você tem que realmente estar atento a isso, se

está sendo bem-feita o tempo todo e se certificando de que isso seja valorizado. E tem um grande desafio de tomar para si a responsabilidade correta, se vemos que um cliente ou colaborador não é muito responsável nós não trabalhamos mais para ele/com ele. A pessoa tem que ser responsável, porque há uma chance de *gape* (lacuna) e se você não trabalhar com clientes que são responsáveis é dor de cabeça com certeza, então realmente ajuda muito ver o jeito que a pessoa lida com as coisas. Quando fazemos vários projetos para o mesmo lugar, mesmo cliente, é porque já temos esse entendimento, ou se tivermos algum problema será algo contornável. Tem que estar muito disponível a ir além do que é sua responsabilidade, se todo mundo faz isso é só harmonia. Porque você cobre daqui e outra pessoa cobre dali.

3.4. Existe algum tipo de registro dos processos colaborativos?

Respondido na questão 2.2 e 2.3

3.5. São considerados processos colaborativos informais? Quais?

Respondido na questão 2.2 e 2.3

4. Projeto 1- Museu do Amanhã

4.1- Quem participou do planejamento da colaboração desse projeto?

Nós participamos do Museu do Amanhã todo, juntamente com outras equipes que participaram no processo. O Museu do amanhã é uma iniciativa gerida na sua criação pela Fundação Roberto Marinho, que inclusive é responsável por todos os grandes museus que acontecerão no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais nos últimos 15 anos, se não me engano foram mais de 12 museus e nós participamos de vários deles. No Museu do Amanhã especificamente, tivemos um contato porque nós viajavamos muito para Nova York, e trabalhamos com o Ralph Appelbaum, pai da museografia, quando ele começou, a profissão como é hoje ainda estava se definindo.

A Fundação Roberto Marinho, o que ela faz? Eles contratam escritórios de renome para dar muitas ideias e depois eles vão administrando todo esse conteúdo em conjunto com diferentes equipes criativas, que entram em uma segunda ou terceira fase. Geralmente são equipes locais, para elaboração eles usam a bagagem que recolheram das empresas. Como conhecíamos a equipe do Ralph Appelbaum, pois estávamos trabalhando com eles em um projeto na Rússia, simultaneamente eu

fiquei um mês e meio trabalhando de lá e ficamos “bolando” uma proposta conjunta para o Museu do Amanhã, isso foi quatro ou cinco anos antes do museu abrir. Essa proposta conjunta entrou no cardápio de ideias da Fundação, e quando começou a executar eles preferiram não chamar nenhuma empresa internacional e chamaram a gente, ganhamos um concurso para participar com várias outras empresas. Na verdade, ficamos responsáveis por toda a estratégia da tecnologia, a implementação foi dividida com outras empresas. E depois ficamos responsáveis por toda a montagem da tecnologia do museu, das telas, enfim de tudo.

O Russ, meu sócio, foi o diretor de tecnologia, ele tem esse título mais forte. Muitas pessoas colaboraram com ele. No Antropoceno aquelas grandes telas vem da China, ele insistiu que nós víssemos um protótipo antes de mandar comprar. E nisso descobrimos que essa tela é feita para ver de longe e quando você angula, a partir de 2m de altura, você não enxerga mais nada do conteúdo. Ela tem uma estrutura entre os *leds* que afeta sua visão e a partir de uma determinada altura se ela está em ângulo do chão, devido a insistência dele de checar e prototipar foi feita uma customização dela na China antes de vir para o Brasil. Aqui eu volto na ideia da importância de protótipo, protótipo e protótipo.

Nós criamos junto com um neurocientista as animações do cubo do cérebro, fizemos a exposição inaugural temporária que chamava “Perimetral”, e nesse caso os criadores foram o Andrucha Waddington, Vik Muniz, eu e o Russ. A exposição ficou por quatro meses e tinha a ver com a revitalização do porto. O ‘Jogo das civilizações’ nós desenhamos do zero, queríamos criar um jogo onde as pessoas colocassem em prática um conceito que é central no museu, o curador fala muito que é “estamos todos juntos nisso” e é o conceito do Antropoceno, aquela praça onde estão todos juntos assistindo o conteúdo sobre a “era do homem”. E se nós não resolvermos juntos, o planeta vai acabar para todo mundo, não acaba só para mim ou para você. E no Jogo das civilizações é a mesma coisa. Eu acho que ficou muito bem resolvido esse *design* de interação que fizemos, porque quando você coloca pessoas jogando em múltiplas línguas, em quatro assuntos essenciais para a sobrevivência do planeta nos próximos cinquenta anos -- que essa era a ideia -- e eles não se conhecem, e conseguem se conectar na interação, a gente conseguiu um feito. Quando alguém está jogando e manda muito mal nas respostas, nos recursos que ele escolhe investir, o planeta entra em colapso, você sabe exatamente quem colocou o planeta em colapso, porque você olha para o cara e fala: irmão você tem que mandar melhor aí para gente se sair bem.

Essa é a ideia do jogo, serve para você perceber que não depende só de você, não depende só do outro depende também da sua interação com o outro e da sua percepção do que o outro está fazendo, do seu controle e da sua fiscalização daquilo. O que nós como seres humanos precisamos fazer em relação a esse planeta que é a nossa morada, pelo menos por enquanto.

O jogo tinha esse grande desafio de design de interação de *UI (User Interface)* e *UX (User Experience)*, você tinha que dar dicas visuais e tirar o máximo de texto, então quando as energias eram boas (azul) ou ruins (vermelho) voavam das telas laterais para o centro, eu podia explicar isso com palavras, mas o jogo iria ficar cada vez mais chato. Quando elas voam você sabe exatamente que o que está fazendo e que está influenciando algo no centro, então esse tipo de movimento visual vai dando dicas para a pessoa absorver intuitivamente o que você não precisa explicar para ela com palavras. Você já vai ter que explicar muita coisa com palavras, então tudo que você não precisar explicar e colocar intuitiva e visualmente, melhor.

4.2. Foi percebida alguma dificuldade ou modificações necessárias no processo de desenvolvimento? Qual?

Não sei ao certo, mas para o Jogo das Civilizações devem ter sido pelo menos dois programadores, nosso diretor de tecnologia, dois diretores pensando *UI*, *UX* e o fluxo disso que era bem complexo, um design de interação, um *motion designer* e para mesa que não foi a gente que fez, mas fomos nós que esboçamos mais cenógrafo, cenotécnico, produção, sem contar todo o pessoal da Fundação. Ainda tinha toda a parte de conteúdo desse jogo que criamos junto com o pessoal da fundação, então eles disseram o que queriam, quais as questões que eles gostariam de inserir e a gente baliza o tamanho do conteúdo para não ser muito prolixo, e aí tem pelos menos mais um pesquisador e um roteirista.

No início foi um desafio grande de *UI* e *UX* e fluxo, os clientes não conseguem imaginar o que vai sair, mas quando eles veem reconhecem que faz sentido. Então aqui teve um trabalho muito grande para tornar as coisas compreensíveis e intuitivas. Esse jogo não teve muitos problemas foram só várias versões de *UI* e *UX* e fluxo, e em termos tecnológicos, era um desafio interno nosso.

4.3. Existiu algum tipo de registro das dificuldades e/ou modificações?

Um projeto desse tamanho como do Museu a gente faz registro, mas não conseguimos ter registro em vídeo de todos os projetos. Os registros são em vídeo documental e fotos, que são realizadas depois da montagem, no dia que abre e depois da estreia. Esse material fica guardado aqui e depois alguém edita um vídeo para colocar no portfólio e o restante fica arquivado. Quase nunca acessamos, só se precisarmos editar um *demo reel*, assim buscamos uma cena do que foi capturado antes e colocamos lá. Nós também utilizamos projetos antigos para prospectar outros. Tem uma coisa que é importante aqui é o *debriefing*, nós não temos um procedimento fechado, mas quando termina um projeto grande desses e está todo mundo com a coisa fresca na cabeça nós fazemos uma reunião de *de-briefing*, na qual a gente conversa sobre o que deu errado e como podemos fazer diferente na próxima vez. Ela é muito importante!

4.4. As dificuldades foram resolvidas? Como?

Teve um projeto que fizemos, que não foi um desses que você escolheu, foi lá em Buenos Aires, um cenário para uma peça musical chamada *The Little Match Girl Passion* (A Paixão Da Pequena Menina Dos Fósforos), que não é A Pequena Menina Dos Fósforos de Hans Christian Andersen, a história mais triste do mundo. A Paixão Da Pequena Menina Dos Fósforos é uma ópera, um musical escrito pelo David Lang baseado na história de Andersen, que tem entre oito e doze músicos.

Pediram para a gente fazer um cenário, como ela é uma menina à margem da sociedade, sempre vê as sombras das pessoas e as pessoas a veem como uma sombra, pensamos em fazer o conceito com sombras. Nós nunca tínhamos trabalhado com traquitanas, luz e sombra dessa forma. Seria realizado no Centro de Experimentação do Teatro Colón em Buenos Aires, que é um lugar esplendoroso, o centro é um lugar muito bacana, muito inovador, que traz performances muito inovadoras. Então ficamos dois meses fazendo traquitanas eletrônicas customizadas e luzes, mas não estava dando certo, até que teve um momento em que juntamos as equipes. Faltavam três semanas para o projeto abrir e falamos a gente vai desistir dessa ideia. Não vamos desistir do conceito que ainda é sombras, mas vamos fazer tudo com projeção. Um começou a rir, outro ficou puto e saiu, mas nos unimos e falamos vamos ter que mudar pois não está dando certo.

Ser criativo é também você saber desistir e jogar uma ideia fora. Nessa hora a gente desistiu, fizemos isso na última hora, mudamos o método e passamos duas

semanas fazendo animações que projetamos ao redor da orquestra. E ficou emocionante! Todos choram em algum momento da peça. Ficou lindo!

5 Projeto 2- Vídeo Instalação da ONU I Was Here- Beyoncé

Esse foi um projeto gigante com uma visibilidade “ridícula”, um desafio de comunicação, logística e política. Entrou para a gente pelo nosso diretor na época, em Nova York. O Kenzo Digital, que é o diretor do videoclipe da Beyoncé, é da RSA (*Ridley Scott and Associates*). Ele é um cara sensacional, se não me engano é sobrinho do Nam June Paik, temos contato até hoje. As partes envolvidas eram a ONU, devido ao dia de ação humanitária, que era o cliente em si e foi por esse motivo que o projeto acabou saindo, a Droga5 era a agência, que é uma ótima agência de Nova York, e o Kenzo Digital que era o diretor geral do videoclipe. A gente fazendo o cenário e ajudando no conteúdo e na tecnologia.

Então definimos a solução tecnológica, desenhamos a tela, o palco e calculamos todas as distorções que o conteúdo precisava ter para quando batesse nessa superfície ele não ficasse distorcido. Enfrentamos vários desafios de logística de comunicação entre as partes. O primeiro foi quando fizemos a visita técnica, claro que não subimos no teto, mas vimos a melhor forma de pendurar uma tela e colocar os boxes em uma estrutura de *box truss* no teto, usando a planta original do LeCorbusier e do Oscar Niemeyer, como forma de ver os pontos de sustentação.

Quando chegamos para montar com o andaime, o projeto não tinha sido executado conforme a planta, precisávamos mudar o teto do prédio da ONU com uma empresa de Engenharia Civil, com FBI *clearance certificate*, o pessoal da ONU indicou três. Das três, duas não atenderam, a que atendeu fez no dia seguinte. Então eu gosto de falar que isso é uma coisa muito brasileira de “se virar nos trinta”, que nos EUA tem muito valor, porque se não fosse a gente não sairia. Nós somos uma empresa de mídia, interação e design, mas éramos os únicos que sabíamos coordenar o que era necessário ser feito para aquela coisa caminhar. Nós ajudamos muito no lado criativo e técnico do conteúdo, como tal conteúdo pode aparecer melhor e como a integração deve ser feita. Trabalhamos em conjunto com duas empresas de animação, para fazer esse conteúdo todo e tivemos vários problemas em cima da hora.

Foi uma coisa muito *time sensitive*, tinha que acontecer, nós fizemos tudo em um mês e meio. Muito doido! Ganhei vários cabelos brancos, além disso tudo ainda não tinha *back-up* de projeção. Se um projetor morresse, era Beyonce e Ban Ki-moon,

todo mundo lá e não teríamos o show, porque eles não tinham dinheiro para o projetor de back-up. Geralmente em um projeto tão *high-profile* você coloca o projetor e um outro bem ao lado mapeado para o mesmo lugar, porque se uma quebra se perde apenas um pouco do brilho ele não some por completo. Nesse caso não tinha e não aconteceu nada, graças a Deus deu tudo certo. Os projetores funcionaram e foi lindo! Um *tweet* da Beyonce gerou milhões e milhões de *views* e comentários. Mas foi um projeto estressante para a ONU, isso foi julgado como sendo muito *flashy*. Eu tenho orgulho de ter feito, eu acho que não vai acontecer nada parecido lá de novo.

Outra grande sorte que tivemos nesse projeto foi o acesso a um arquivo de escaneamento 3D da assembleia geral, sem isso teria sido muito difícil, muito arriscado calcular essa tela. Essa tela foi feita por uma das duas únicas empresas que conseguem fazer uma tela desse tamanho no mundo, a Rose Brand. Nesse projeto tivemos que identificar as coisas que precisam começar imediatamente, então primeiro você desenha a tela e corre para entender as outras etapas. Eu vejo como uma corrida de carrinho onde todos eles são seus, e você tem que ver qual é mais devagar, porque tem uns que precisam sair primeiro, mas você não pode deixar ninguém muito lá atrás, então você tem que ir empurrando eles juntos, é uma gestão de risco e ao mesmo tempo de estratégia do que precisa acontecer no tempo certo. Porque depois que você cria todo o conteúdo, todo o design e descobre que a tela precisava de dois meses para ser costurada e não dá mais tempo. Você tem que perguntar tudo de produção antes de começar e o que precisa fazer primeiro. Hoje aprendi, com a prática e experiência, não preciso perguntar muito, mas esse projeto foi surreal e eu ainda tinha uma bebê de nove meses, que eu levei para os EUA comigo.

Eu e o Russ temos mais experiência que todo mundo, mas dividimos também muito com a equipe e todo mundo compartilha ideias do projeto. Todo mundo não, mais o diretor de projeto e gerente de operações, produtor executivo e diretor de tecnologia. Eles dão a opinião deles e nós vamos encaixando. Nesse projeto houve uma grande colaboração do Kenzo Digital, como falei antes, aquela história de me adaptar com as partes que já são impostas pelo projeto.

5.1. Quais as vantagens e desvantagens que você percebe?

As pessoas precisam estar abertas a isso, quanto mais abertas mais você se diverte e aprende com o processo, se a gente ver que tem uma pessoa muito durinha

ali, a pessoa do *grid*, não que eu não possa trabalhar com essa pessoa, mas ela só vai ser utilizada no momento do *grid*, usar a pessoa só para isso, e tem alguns projetos que necessitam. Principalmente na área de programação. Eu preciso que programe isso nessa especialidade ou linguagem que o profissional faz muito bem e vai fazer só isso. Mas isso é um componente desse projeto. Porém, em posições estratégicas não pode ser do *grid*, por exemplo, em produção, não pode de jeito nenhum. Porque tem que conhecer tanto de tecnologia quanto ter um bom gosto estético, gerente de projeto é a mesma coisa.

É geralmente uma seleção natural, quase darwiniana. As pessoas que duram mais tempo aqui são as mais “espalhadas”. Porque os projetos são multidisciplinares não tem jeito, não tem como você ser mono quando o ambiente é *stereo*, entendeu? Eu tenho exatamente na minha cabeça com quem eu posso contar para cada função. Tem arquiteto que é melhor com volumetria e estrutural, tem arquiteto que é melhor para calcular projeção. Tem arquiteto que não sabe calcular projeção, então vamos chamando as pessoas que sabemos qual é o perfil para cada projeto. No *Motion design*, por exemplo, tem o cara que é bom de 2D, o de 3D, o cara que é bom de fazer fórmula e sabe fazer a coisa de maneira dinâmica, mais automatizada, tem o outro que é bom em *frame by frame*. Tem uma animação que fizemos para o Paineiras na qual precisávamos de um cara que fizesse *stop motion* de verdade e eu não tinha ninguém, e descobri um cara que foi genial. Mas é muito raro eu precisar dessa técnica de animação, geralmente elas são mais dinâmicas. Enfim conseguimos solucionar e coordenamos o processo.

A colaboração é importantíssima em todo o projeto!

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DO VÍDEO CAFÉ COM ECONOMIA CRIATIVA LIANA BRAZIL- SUPERUBER

CAFÉ com economia criativa – Liana Brazil. **Itaú Mulher Empreendedora**. Youtube. 11 jan. 2016 28min32s. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=GYpoKV5W_NM&t=96s>. Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

Quem conhece a SuperUber aqui? Nossa empresa faz instalações e projetos interativos e de multimídia para exposições, para festivais, e apesar de utilizarmos muito a tecnologia, não é onde começamos. Fazemos questão de frisar isso e lutamos para não sermos vistos apenas como uma empresa de tecnologia. O ponto de partida do nosso trabalho é sempre qual a emoção queremos passar, qual o tipo de experiência queremos gerar, qual a informação se houver em uma exposição com o tema, pra quem, e onde. O onde inclusive é uma parte essencial do nosso trabalho pois quando o lugar é especial, e fazemos um projeto inspirado naquele local, o resultado é sempre mais inovador, diferente, mais original.

Iniciamos a empresa em 2002, na cidade do Rio de Janeiro. E nesses 13 anos de atividade, tenho orgulho de ter o meu “QG” e a maior parte da minha equipe aqui na cidade do Rio. Alguns anos depois expandimos para São Paulo e depois para Nova York, pois queríamos muito ter uma presença nos Estados Unidos, o que proporcionaria participar aos poucos de projetos internacionais que não tinham só iniciativa brasileira. Ficamos com o escritório lá por quatro anos, depois mudamos para São Francisco, porque o mercado nos levou para lá, e nesse tempo fizemos projetos no mundo inteiro. Hoje em dia a gente faz projeto com iniciativa internacional, e estamos investindo muito nisso agora, porque nos dá a oportunidade de fazer projetos de escala maior com um alcance maior, com uma repercussão maior também.

Participamos de eventos no mundo todo, fomos para “*Salt by Salt West*”, fizemos o “*Support Flash*” na Dinamarca, o “*Creators Project*”, falamos no “*Racionate*”. Hoje nós somos uma equipe de mais ou menos de vinte e cinco pessoas. O meu sócio Hans era originalmente o diretor de tecnologia, agora virou o “*master blaster*” da Superuber. Temos também um outro diretor de tecnologia, porém ele fica muito na tecnologia criativa e na estratégia. E assim, eu vou falar várias coisas, e queria apontar coisas que são semelhantes com o que as outras pessoas falaram porque a gente tem muita coisa em comum.

O meu sócio também é complementar, é muito difícil você fazer um negócio com o sócio que faz exatamente a mesma coisa que você, você vai bater a cabeça eventualmente. Você tem que achar alguém que faz aquilo que você não faz, mas que tenha a mesma visão, gostos e valores. Uma coisa que ouvi é que a “coisa” em comum entre todo mundo que falou é que todos são multidisciplinares, não sei se vocês notaram. “O restaurante da Zazá não é só restaurante, aliás fiquei chocada como não é só restaurante, a Cris... já até esqueci o currículo dela, ela é *“All over the place”*, o Leo então eu já esqueci muito antes, e eu também não sou muito diferente assim, e no nosso caso essa multidisciplinaridade está muito mais óbvia no resultado porque é realmente multidisciplinar.

Eu demorei cinco anos para perceber isso, mas tudo o que a gente faz é presencial, então nunca fazemos uma coisa que você pode ver remotamente, você sempre tem que ir em algum lugar e estar naquele lugar, então temos essa oportunidade de envolver você em um ambiente diferente e surpreendente e exploramos justamente o uso criativo das tecnologias e não elas no estado comum delas, e ao contrario que todo mundo pensa e tem medo inclusive, usamos a tecnologia para reconectar as pessoas nesse sentido que os projetos são presenciais e que a gente tenta ter ideias mais colaborativas do que individuais nas exposições.

Essa inspiração vem muito dessa pesquisa constante, então somos como se fosse um *“lab”*, temos um espaço de experimentação, onde misturamos todas essas disciplinas. Existimos desde 2002, e mudamos sempre sacrificando o espaço por causa da proximidade de casa. A gente mora na zona sul, e queríamos um espaço na zona sul, e não tínhamos dinheiro para alugar um espaço muito grande e ficávamos em um espaço pequeno Então em um belo dia nos irritamos com isso e resolvemos nos mudar para um espaço maior. Pensamos então no ano de 2010 “Qual lugar a gente vai ter um espaço grande que a gente pode pagar e que depois vai virar um lugar muito mais legal do que é agora”, e resolvemos em investir no Porto. Naquela época já havia sido aprovada as olimpíadas, então tínhamos a certeza de que alguma coisa iria acontecer, tivemos sorte de ser um pouco antes do leilão. Compramos esse prédio um pouco antes do leilão do porto então ainda estava bastante barato e pensamos: “Bom, com o exemplo de Berlin, de Nova York achamos que essa área vai ter algum investimento cultural se não se tornar realmente um polo cultural”.

Reformamos esse prédio durante um ano, essa é uma foto da inauguração que a gente fez um mapeamento na fachada, e nos mudamos para lá finalmente em

2012. Então promovemos vários eventos, para falar sobre ser multidisciplinar: além de usarmos o espaço pra protótipos e produção, queremos ser um ponto de encontro e um grupo motivador de projetos de qualidade nessa área de multimídia e design, então fazemos vários eventos. Começou com exposições, grupos de estudos, festas, já fizemos um festival de música experimental carioca, com oito bandas lá fazendo pocket shows de 20 min/meia hora que lotou, o público de música experimental é incrível. Era música experimental mesmo, não era brincadeira... a primeira banda tocou só uma música que era uma nota metálica que durou 20 min. Depois foi ficando um pouco menos hostil, mas o público era muito apreciador e eram muito agradecidos daquilo estar acontecendo, porque acho que tem pouco espaço para que isso aconteça. E o legal é que acontece também de uma forma mais íntima né. O nosso prédio tem 1.200 metros quadrados, mas quando tem festa acho que ao mesmo tempo não mais que 400 pessoas, e ao longo da noite não mais que 1000. Então, já fizemos vários eventos diferentes, o grupo de estudos que resultou em uma exposição, e chamamos nossos clientes para ver o resultado para ver se sairia alguma contratação a partir dali, então promovemos esses encontros. A gente apoia os cursos, esse é um curso chamado “*Tomorrow*” de uma galera chamada “Aerolito” que partiu da “Perestroika”, então eles fizeram a aula final do curso lá na Superuber há poucas semanas atrás. “Esse é um robzinho desvendando um “rubik’s”. Então a gente se orgulha muito de espelhar esse espaço nosso em modelos que a gente viu lá fora, que a gente gostou e tínhamos vontade que existisse aqui.

O nosso processo é muito cruel, porque como a gente mistura muitas disciplinas não tem um método provado, ou que todo mundo segue como tem em produtora de vídeo, por exemplo ou em escritório de arquitetura. Cada trabalho vai pender um pouco mais para uma das disciplinas. Às vezes exige mais da parte de arquitetura e cenografia, as vezes mais tecnológico, as vezes mais design. Então a gente sempre sente no início do trabalho e vê quem vai fazer exatamente o que e qual vai ser o método que a gente vai adotar para aquele trabalho, que é muito difícil porque você meio que reinventa a roda no início de cada projeto. Claro que a gente não vai descambar para a cirurgia cerebral ou nada muito mais (...) é tudo na mesma área assim, mas é um pouquinho diferente cada vez. Então, a gente temos um processo como toda empresa, a gente usa “*Base Scape*”, “*Righ*”, sistema de gerenciamento online, temos site onde as pessoas juntam referências para todo mundo aproveitar, enfim tem vários sistemas. Esses sistemas eles ajudam no dia a dia, na tranquilidade,

na logística de que aquele trabalho vai sair bem feito e tenha uma qualidade boa no final, e é inovador e todo mundo se divertiu no processo em vez de se chatear e ficar tenso ou na pressão, o que acontece em algumas vezes, mas a gente tenta sempre evitar. Mas o grande valor do processo que a gente desenvolveu ao longo dos anos com a nossa experiência, é justo o nosso processo criativo, isso tá muito evidente no resultado do nosso trabalho é super multidisciplinar, você nem sabe com qual das disciplinas a gente começou no final, porque está tudo tão integrado e isso faz muito parte da nossa identidade. Conseguimos nos fazer famosos pelo fato da gente ser multidisciplinar e experimental. Então a experimentação está no cerne da nossa marca.

Nove coisas sobre o nosso processo criativo:

A mágica acontece na sobreposição entre as disciplinas. Às vezes a melhor animação é feita por um programador, as vezes uma solução de arquitetura é feita por um designer ou a melhor ideia do designer vem do arquiteto, isso acontece o tempo todo. Isso é o resultado de uma equipe muito integrada e de pessoas que são experts em uma área, mas sabem, gostam e entendem do que faz o colega que está trabalhando do lado. Então, eu sou uma programadora totalmente medíocre, mas eu entendo como que funciona a cabeça de um programador, eu inclusive já resolvi problema para eles, comunicando no momento em que eles não pensaram em se comunicar, pedindo dicas, ligando, vendo especialistas que pudessem ajudar em um problema. Mas eu só consigo fazer isso porque eu entendo exatamente o passo a passo que eles passam.

Prototipar cedo e prototipar muito. A gente não senta numa salinha e tem uma ideia e dali saí aquilo pronto, pelo contrário a maior parte da criação acontece na prática quando você começa a prototipar e testar e ver como aquilo acontece. Quanto mais inovadora, diferente a ideia é, mais você precisa fazer protótipos, e você nunca consegue fazer o protótipo que vai ser exatamente o projeto, você geralmente tem que fazer alguns protótipos para cercar aspectos diferentes do projeto, e isso faz muito parte de uma cabeça de empreendedorismo, é assim que você olha um problema diferente que você nunca viu antes, que você nunca passou por ele exatamente daquela forma antes, e se pergunta como que eu vou atacar isso e me garantir de que isso vai dar certo sob todos os aspectos que agora parecem tão fora do controle. Então a gente faz um protótipo pra cobrir a parte da escala, outro da tecnologia, enfim. É

essencial porque cada descoberta que você faz de um protótipo te inspira muito, é aquela frase né “99% transpiração e 1% de inspiração”. E para cada projeto há um protótipo totalmente diferente.

Saber mudar de ideia. Quer dizer reconhecer o momento que você tem que abandonar uma ideia e partir pra outra e reconhecer que ela serviu para você chegar até lá, saber jogar trabalho fora, saber desistir e insistir também. Isso é muito difícil, a gente sempre segue a nossa intuição, as vezes não temos ideia de como um trabalho vai ficar no final, mas a gente acredita que vamos dar as soluções que a gente precisa no caminho.

Esse aqui por exemplo, é um cenário do Sportv então quer dizer, a gente tem ideia para a exposição, mas a gente tem ideia também para cenário de TV, porque a gente não vai fazer? Vai fazer também. A gente fez vários estudos, e acho que esta forma da escultura teve mais de 300 estudos dela. É um projeto que mostra muito bem o equilíbrio entre o que a gente faz, ele tem sinal ao vivo, tem sinal gravado, ele é uma grande animação mapeada em uma escultura, ele é controlado por um software novo que a gente criou pra eles especial, enfim ele é um equilíbrio entre arquitetura e design.

Grandes ideias acontecem em pequenos grupos. Isso é uma realização que a gente teve muito aos pouquinhos, aliás a Superuber cresceu muito organicamente, muito lentamente, a gente nunca teve investimento de fora, e a gente sempre foi lucrativo. Como o Leo falou, eu investi inicialmente 2 mil reais e no final estava investindo 1 milhão. No começo nosso lucro era pequeno, mas a gente usava para colocar de volta no negócio e para conseguir comprar um computador ou fazer uma viagem para algum festival e aos pouquinhos a gente foi indo, com conforto, mas também com empreendedorismo. Não adianta você tirar tudo e botar no bolso, é como se fosse um foguete, você não coloca gasolina de volta, ele não levanta. Pra vocês terem uma ideia, esse trabalho, que eu acho que foi o de maior alcance que a gente teve que foi uma projeção mapeada no interior da assembleia geral da ONU em Nova York, acho que foi a maior projeção “In doors”, dentro de uma sala no mundo. Nós éramos um grupo na Superuber de cinco pessoas comandando uma equipe muito maior que isso. Veio pelo nosso escritório de Nova York, os três diretores foram pra lá coordenar isso e pela nossa natureza brasileira, nosso contexto brasileiro. Por

incrível que pareça, nós éramos os únicos que sabiam, por ter essa multidisciplinaridade e essa coisa de se “virar nos trinta”. Os americanos têm essa coisa de especialização muito forte, nos momentos de crise deste projeto éramos nós que sabíamos resolver, a gente tinha mais a visão geral da coisa do que qualquer pessoa da ONU ou da agência. Essa telona foi para uma performance da Beyoncé, ela cantou uma música, foi para o dia da ação comunitária que foi criada pela ONU depois que morreram aquelas pessoas em Bagdá, inclusive o Sérgio Vieira de Mello e eu vou tocar aqui um videozinho que é o momento mágico desse espetáculo, que a gente contribuiu mais com o conteúdo, que é projetar exatamente o que as pessoas esperavam que era a assembleia geral de volta nela mesma e depois quebrar com isso e causa essa surpresa e motiva. (...) Esse momento em que tudo se desfaz para abrir, aí nesse momento as pessoas já esqueceram do mundo lá fora, e estão totalmente imersas. Mas porquê? Porque o espaço é muito especial e nós estamos respeitando as características do espaço, aproveitando e enaltecendo essas características.

Filtrar informação. Isso é muito importante nos dias de hoje. Antigamente a gente precisava pesquisar esta informação, e quanto mais a gente achasse é melhor e a filtragem era um trabalho menor que a busca. Hoje em dia a busca, você praticamente acorda com alguém jogando a informação na sua cara, então a busca já não é tão importante mais quanto a filtragem. Você saber ser curador de você mesmo, se conhecer e entender o que te interessa mais, o que é mais importante pra você e pra isso a gente segue muito mais a nossa intuição. E a gente procura se inspirar em projetos que fazem sentidos para a gente, que combinem com os nossos valores, os nossos gostos. Então buscamos muito projetos minimalistas e visualmente impactantes, pode não ser uma coisa super moderna, pelo contrário, pode ser uma coisa mais conceitual. A gente adora jogar Atari, a gente adora métodos e tecnologias antigas, a gente se inspira muito com tecnologias antigas, que geralmente quando o problema precisa de uma solução simples, é quando você precisa ser mais inventivo e isso não acontece só com o High tech, acontece com o low tech também.

Escolher as ferramentas. Após a ideia e não antes, tem a ver com o que eu falei no começo que a gente não começa com a tecnologia, é importante no nosso trabalho que você queira experimentar uma coisa que é fora da sua zona de conforto e as

vezes não sabe como vai funcionar, a gente faz isso o tempo todo. Ano passado a gente não sabia como seria trabalhar com laser, trabalhamos com o laser e descobrimos várias coisas. Esse ano a gente está trabalhando com realidade virtual, com óculos “rifle” estamos descobrindo várias coisas, você tem que manter a confiança que vai conseguir destrinchar aquilo. Repensar o uso comum das coisas: As tecnologias que a gente usa, a gente geralmente a tira do uso comum delas. Exemplo: DVD player, a gente tinha um desafio técnico, a gente bolou uma projeção sincronizado e o desafio técnico era fazer com que elas sincronizassem com muito pouco dinheiro, então a gente não podia importar ela da Suécia, que é incrível, eles passaram anos desenvolvendo, com milhões de investimentos. Então o Hans, meu sócio, que é meio um “professor pardal”, pegou três dvds players do mesmo modelo, colocou um em cima do outro, abriu o controle remoto do dvd player, hackeou o controle remoto, ligou ele em um timer de cozinha e botou exatamente o tempo da animação que eram 5 minutos. Então quando terminava os 5 minutos o timer de cozinha com o circuitinho que ele criou dava uma pausa, um “rew wind” e um play no controle remoto para garantir que a cada vez que ele tocava ele dessincronizava, por que o dvd player ao longo do tempo vai se de dessincronizando, e no final do dia ele já está completamente fora. Então isso garantia que a cada 5 minutos ele resincronizava e se saísse da sincronia, saiam um frame ou dois, que não fazia diferença. Então é um jeito de pensar né, de resolver problema que a Cris falou também e que está na nossa cabeça o tempo todo. E com isso a gente já fez projetos, por exemplo: você tirar o uso comum das coisas né, a gente pensou junto com a EMT e a Pentagonum num bar robótico. Então você manda pelo celular o seu pedido e esse robô faz o seu drink na hora, e tem toda uma visualização de dados por trás dele.

Vimos que não é só uma instalação interativa nesse projeto, quando a gente viu ele acontecer, pensamos que ele é um experimento social, porque você começa a enxergar como as pessoas lidam com aquela interação e lidam uma com a outras naquele jogo, isso é uma grande visualização de dados atrás, isso foi na feira de design de Milão que é aonde o Robot fala “Há você já tomou seis drinks, então você não pode mais tomar” o App que fala isso. Um pouco do processo de como tirar o uso comum das coisas e misturar as disciplinas é importante, essa multidisciplinaridade, as vezes você tem que trazer um biólogo, ou um coreógrafo. Nesse caso a gente usou um bailarino pra gravar os movimentos dele e replicar no robô para que ficasse uma coisa mais macia.

A inspiração é muito importante. Os sinais do futuro que é muito com o que a gente lida no nosso negócio estão a toda parte, é nosso trabalho ter a sensibilidade de captar esses sinais e aplicar no presente, são exercícios que a gente faz o tempo todo, um exemplo de projeto é esse que é uma instalação interativa para a Vice e para a Intel. A Intel tem uma câmara que pretende ler os seus sinais vitais e te devolver dados, ou seja, ler seu batimento cardíaco pela íris, saber o seu peso, enfim. A câmera não está lá ainda, ela não faz tudo isso, mas a gente queria disfarçar esse limite entre o que ela consegue fazer e o que ela vai fazer no futuro. Então com a ajuda dos filmes de ficção científica, a gente correu para essa estética, que todo mundo entende como uma estética High Tech, e a gente misturou dados reais com não reais, então a pessoa não sabia o que a câmera estava lendo ou não estava lendo, então a experiência era muito mais satisfatória e não só isso, a gente renovava na pessoas a fé de que aquilo iria acontecer no futuro, pra elas projetarem a cabeça delas também para o futuro.

Dar espaço para a experimentação e descobertas. Se você não se der este espaço você não consegue descobrir coisas novas, a gente está fazendo agora, por exemplo, dois projetos, um cenário para uma peça no centro de exposição do teatro Cólón em Buenos Aires que é um centro que mistura performances e a gente tem um espaço para testar várias coisas, e estamos fazendo um museu de matemática pra Firjan que vai se chamar Casa Sesi Matemática, e estamos tendo muitas aulas divertidas com um grupo de matemáticos, um deles me contou uma história essa semana que eu amei: Tem um cientista que é o único matemático a ganhar o prêmio Nobel e antes disso ganhar o prêmio Ignobel que é um prêmio que premia o pior, a invenção menos útil e mais imbecil possível, então a invenção que ele fez, que foi menos útil e a mais imbecil possível, ele tinha um sistema que fazia flutuar um sapo e ele ficou um tempo fazendo isso sem o menor propósito, mas ele estava afim de inventar uma coisa que fizesse flutuar algum objeto mais ou menos do peso de um sapo, e era divertido fazer isso com um animal vivo, enfim... porque ele é um Nerd. E depois disso ele ganhou, com essa liberdade de pensamento e esse controle total desse processo criativo dele como matemático, porque não se tem criatividade em tudo.

Ele descobriu totalmente por acaso e de uma forma simples que o material mais resistente do mundo agora, que ele ganhou o prêmio Nobel, que se chama Grafeno que é simplesmente é grafite, e... Eu não sei qual é a composição

exatamente, mas se faz de uma forma muito simples, então só um cara que investe tempo para fazer um sapo flutuar consegue descobrir uma coisa que você descobre totalmente ao acaso, mas que serve muito. Tinha fé na intuição dele, e isso é uma coisa muito importante em qualquer empreendedor porque você tem que seguir a sua intuição e ir arriscando, os caminhos que você acha que podem dar em alguma coisa e não se deprimir ou se deixar vencer quando isso não acontece, pelo contrário, tirar aprendizado em um pouco de tudo.

A gente tem esse espaço, faz muita experimentação, e a gente é também multidisciplinar como já falei, eu também sou jurada do grupo B, e eu vou dar um curso agora no POP sobre processo criativo, e as ferramentas do processo criativo, no passado, no presente e no futuro. Junto com o Hans a gente viaja para festivais, a gente promove esses eventos na Superuber, a gente faz cenário de TV, faz exposição, faz museu, faz festival, faz evento comercial, faz festa, fazemos um pouco de tudo. Mas tudo o que a gente faz tem a mesma coisa em comum, que é a gente, a nossa criatividade, a direção que ela vai, e essas disciplinas nas quais a gente se especializou, a gente não só se especializou na disciplina, mas na integração entre ela e bom, é isso. Obrigada pela presença.

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE VÍDEO DE ANÁLISE DO PROJETO I WAS HERE - BEYONCE

THE Technology Behind Beyoncé's World Humanitarian Day 2012 Performance. **Creators**. Youtube. 19 de out. de 2012. 05min04s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CuV8Q1bFXfc>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2020

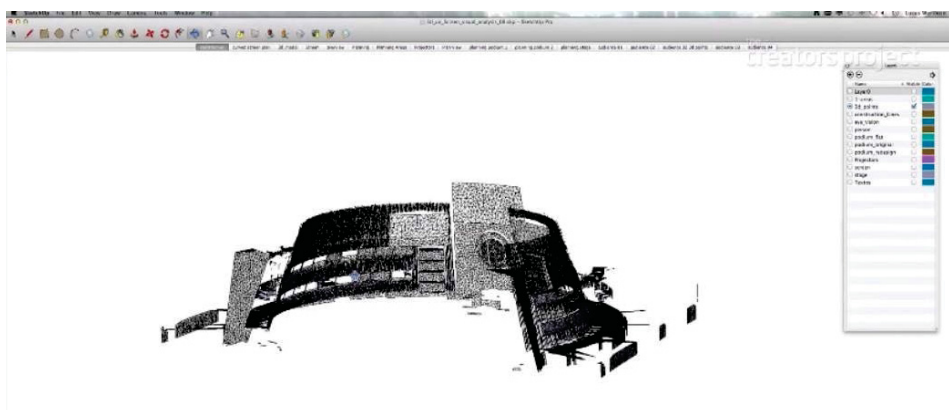
A questão toda desse evento da ONU para o dia mundial da Ação Humanitária era essencialmente conectar coisas que acontecem em lugares distantes a coisas que acontecem no nosso bairro, mostrando que existe interconectividade em qualquer ato de boa vontade. Esse ano teve um grande passo em inovação para a celebração, com uma grande mobilização de muita gente, muitos artistas maravilhosos, como a própria Beyoncé.

Foi uma grande inovação para as celebrações do Dia da Ação Humanitária. Esse evento celebra o Dia da Ação Comunitária, que acontece em 19 de agosto, e vai levar o show da Beyoncé para a assembleia geral da ONU. Vai ter uma tela com mapeamento de projeção atrás dela como cenário do show.

A assembleia geral da ONU é um dos lugares mais emblemáticos do mundo. Ela representa muita história e momentos incríveis da história que aconteceram nesse palco. Então a capacidade de transformar esse espaço e utilizar ele próprio como meio para contar a história do que está acontecendo no mundo e de todas as formas que as iniciativas que se originam nessa sala afetam o mundo, acho muito interessante.

Fizemos uma varredura a laser 3D do espaço (Imagem 22), isso resultou numa coisa assim depois que arrumamos todos os pontos, o que ficou razoavelmente preciso.

Figura 24 - Varredura 3D



Fonte: Creators (2019)

Como a tela tem essa curva composta, os ângulos precisam estar corretos porque qualquer erro vai ficando composto conforme você passa pela tela. Se desdobrarmos a tela, ela parece um sorriso. Não é exatamente... então você pensa que o conteúdo vai ser criado nesse formato, que depois envolve o espaço e vira essa tela com uma curva composta. A escala é imensa, nunca foi feito nada desse tipo. Chegou ao ponto que não é mais uma questão de tecnologia, mas simplesmente de uma grande experiência. O conteúdo não só precisava tratar dos esforços humanitários internacionais, mas também precisava falar do papel da ONU em coordenar esses esforços e depois juntar tudo isso, porque o objetivo desse projeto era pegar a ética humanitária e conseguir passar isso grande para o público.

São basicamente três grandes categorias de reação a desastres e socorro que querem ser apresentadas, então a primeira coisa foi uma sequência de um terremoto, depois de uma inundação, e depois de uma estiagem. Essa é a maquete. Precisamos pensar bem sobre o campo de visão humano, precisamos pensar muito no que as pessoas podem ver em qualquer momento, porque a Beyoncé já ia estar carregada de intensidade e todos basicamente ficariam alternando entre a tela e ela, então precisávamos de bastante densidade de informações visuais na tela a todo momento para que todo mundo se sentisse profundamente envolvido na narrativa.

Figura 25 - Simulação da projeção no ambiente 3D



Fonte: Creators (2020)

Quando ela se desmancha e desaparece, abre uma janela para a causa do Dia da Ação Humanitária, então ela expande as paredes da assembleia geral para o mundo. Quando você entra nessa área tudo se consome. Quando a Beyoncé estava sentada aqui embaixo e assistiu, ela bateu palmas, e depois subiu para ensaiar e disse: “Eu queria estar aqui em cima e lá embaixo ao mesmo tempo. “Queremos mostrar que aconteceu uma coisa monumental nesse espaço emblemático, embalado pela música da Beyoncé, e no limite queremos captar essa energia e transferi-la e transmiti-la para inspirar pessoas a contribuírem para a campanha e fazer coisas boas”.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE VÍDEO DE ANÁLISE DO PROJETO MUSEU DO AMANHÃ

SUPERUBER. **Museu do Amanhã**. Disponível em:
<<https://superuber.com/museum-of-tomorrow-2/>> Acesso em 10 de março de 2020.

O Rio de Janeiro tem vários ícones naturais, esse eu acho que é o verdadeiro ícone arquitetônico da cidade, o marco do conhecimento. Ela é uma escultura inovadora que traz na sua estética elementos de sustentabilidade, que você tem por um exemplo um prédio que a sua cobertura tem painéis solares, que não são equipamentos postos no teto do edifício, mas é um elemento dessa arquitetura, ajuda enfeitar o museu. A mensagem estética de que é possível ser belo, e ser sustentável dentro de tantas outras coisas.

O seu conteúdo representa uma inovação incrível e uma contribuição incrível no ponto de vista pedagógico, e mesmo é tão bom para os cientistas, para os estudantes e para a população geral de refletir sobre nossa relação, entre nós e o planeta. O museu tenta combinar o conceito filosófico com o científico e a linguagem artística. Todo o conhecimento, no fundo é contar uma história, a gente aqui quis contar a história de um futuro possível, quando a gente quis fazer o museu de ciência, e quis fazer um museu de ciência aplicada, ou seja, usar os recursos da ciência para permitir a exploração de futuros possíveis, ficou muito claro que a gente tinha um desafio de manter o museu constantemente atualizado. Pra poder manter essa atualização, precisávamos que ele tivesse um suporte expográfico inteiramente digital, de tal maneira que este suporte fosse duradouro, mas os conteúdos fossem continuamente atualizados, e para isso a gente iria precisar por exemplo da SuperUber, sem a qual, a gente não teria conseguido fazer nada do que a gente fez.

A SuperUber, participou do museu em muitos níveis, O Russ e o Tomy fazendo todo o design de tecnologia, e toda a montagem do museu, que é uma montagem muito complexa. Eu e o Hans como artistas junto com o Vik Muniz e o Andrucha na exposição da Perimetral, e a gente se envolveu em muitas fases com diferentes equipes, foi um trabalho muito especial para a gente, um conhecimento que podemos aplicar daqui pra frente.

O museu não é como um museu comum, ele precisou ser um museu dinâmico. Com isso, o conteúdo que temos aqui hoje não é o conteúdo do ano que

vem, ele muda porque é sobre o amanhã. Nós não sabemos o que vai acontecer amanhã, o que faz disso um desafio. Todas as instalações precisam ser atualizadas pelo time de conteúdo aqui do museu. Criamos um software que recebe dados do sistema que gerencia o conteúdo em tempo real.

A área do antropoceno com totens de LED tem uma sobreposição de informações coletadas em tempo real do Worldmeters. Temos desde a contagem da população atualizada, à emissão de gás carbônico. Isso é o planeta falando em tempo real de dentro do Museu do Amanhã. É como: “o que você pode fazer agora? Qual a situação agora?” E vai ser sempre “o agora”.

Todo o conteúdo do museu é reproduzido por um software feito para rodar esse conteúdo de forma específica. Não usamos nenhum software de “prateleira”, tudo foi criado para o espaço e para o que precisávamos fazer aqui. Esse tipo de coisa nunca foi feito antes. É um museu inteligente. O Museu do Amanhã tem seu próprio cérebro, que conhece seu conteúdo, conhece a internet, conhece as pessoas que estão usando e pode criar dados analíticos a partir disso para continuarmos atualizando a experiência. Ao chegar no museu, você recebe um cartão, que é um sensor RFID para identificação, assim o museu sabe quem você é durante a experiência. Sabe a língua que você fala, você pode registrar seus e-mails.

O museu tem três pilares de informação. O primeiro, conhece todas as máquinas, tudo que acontece no museu, toda a manutenção do conteúdo. Ele tem outro pilar que sabe constantemente o que está acontecendo no mundo fora do museu, coletando informação da internet em tempo real. Mas o terceiro, e talvez o mais importante, é que ele sabe quem você é e o que fez no museu. Então, essa comunicação cria uma experiência personalizada. Todas as telas saúdam você, sabem um pouco sobre você. Quando você acabar, o museu saberá o que você viu, e pode te mandar um e-mail para que saiba o que viu e possa continuar vendo depois. Juntamos esses dados desde o primeiro dia, o próximo passo é começar a usá-los e analisar como as pessoas estão usando o museu. Trabalhando com os nossos curadores para entender as mensagens que as pessoas possam não ter visto.

A tecnologia vai nos ajudar, a manter, a colocar os dados atualizados diariamente na exposição da grande galeria, para que o público que usufrua, tenha motivo de vir todo o dia aqui e encontrar coisa nova. Eu acho que uma mensagem recorrente no museu, que eu sinto em todas as instalações, é que estamos todos nisso juntos, e o nosso jogo das civilizações, ele resume bem essa ideia, porque ele é uma

colaboração entre todas as pessoas de diversas línguas, para chegarem em uma solução em comum para o planeta.

A gente quis empregar na área dos amanhãs, jogos que encarnaram o conceito de possibilidades, de várias alternativas, dependendo das ações, certos sinais são favorecidos, outras ações geram outros resultados. É tudo sobre o gerenciamento dessas três fontes. Nós pensamos como seria interessante se você pudesse simular isso como se você fosse um ser do espaço, olhando para o planeta Terra, que tem recursos e todas as pessoas têm responsabilidades para administrar uma parte desse planeta.

Vence o jogo das civilizações quem colaborar, quem cooperar, a gente acha que essa é a mensagem essencial. É um divisor de águas para gente, poder construir um museu como esse e de fazer parte de um processo tão grande, com tantas pessoas envolvidas. A SuperUber está passando por uma fase muito esplendorosa de vários museus, a gente fez alguns museus e exposições permanentes nos últimos anos e esse museu eu sinto que é o museu. Trouxe uma qualidade de experiência e uma complexidade de disciplinas, de integração de disciplinas muito grande, então pra gente é um momento muito emocionante, muito especial ver isso pronto, ver tudo o que a gente aprendeu e fazer parte desta grande mensagem.

O processo de criação desse museu demandou nossa experiência com criação de softwares e hardwares customizados entendendo como o museu opera, a ideia de criar um sistema de gerenciamento atualizado, que precisa estar conectado à internet, aos visitantes que precisa estar conectado ao conteúdo, essa ideia de que tudo se torna uma única rede inteligente. O futuro dos museus e de experiências de exposições como essa, precisam desses elementos e eu sinto, agora que passamos por isso e ganhamos tanta experiência, tantos insights valiosos e habilidades que levaremos para nossos próximos projetos. Faremos outros museus ao redor do mundo e aplicaremos o que aprendemos aqui.

Esse museu traz muita educação, muitas questões de educação. Eu acho que só com educação que a gente consegue ser independente. Dá um orgulho enorme de entrar aqui e ver que tem essa qualidade de pensamento e de visão do Rio de Janeiro. Eu acho que esse espaço aqui, com tudo o que ele carrega é a síntese da transformação. Depois que essas pessoas que frequentam, tiveram o contato, perceberam essa transformação, saíram daqui encasquetadas com as dúvidas e com as perguntas, que se liguem na ciência, que se liguem no meio ambiente que possam,

cada um de sua maneira dar a sua contribuição. E a gente pode não perceber hoje, mas daqui há trinta, quarenta anos, o amanhã vai ficar claro esse registro.

APÊNDICE H - ENTREVISTA BEBEL ABREU E MANAÍRA ABREU

1. Informações sobre a empresa

Data da Visita: 07 de dezembro

Nome da empresa: Mandacaru Design

Nome do entrevistado: Bebel Abreu e Manaíra Abreu

Cargo: Fundadora de Empresa e Diretora de Produção, Diretora Criativa

2. Compreensão geral da colaboração e da complexidade em projetos no setor.

Bebel Abreu: Nós temos formações complementares dentro do que trabalhamos. Sabemos que os projetos que temos desenvolvido, especialmente focando na área de exposições, não são realizados somente dentro de Centros Culturais e Museus, mas também em escolas e shoppings. São realmente projetos de natureza multidisciplinares, de partida já se tem demandas de áreas muito específicas e diferentes. Se complementam com o mesmo objetivo em comum, mas realmente são muito diferentes. Até no meu mestrado falei sobre a colaboração entre as equipes, porque não adianta a gente fazer uma exposição linda e maravilhosa de uma arquitetura incrível, com um design gráfico lindo se não tiver divulgação. Temos que pensar até nesse aspecto. Ou não adianta fazer um projeto lindo, sedutor no manuseio se não pensar na usabilidade da criança.

Então muitas vezes é preciso conversar com alguém com experiências prévias, é mais uma consultoria. Dependendo da área nós não temos essa *expertise*, de acordo com cada tipo de projeto que nós fazemos muda a ótica. Possuímos um histórico de concentrar muitas coisas aqui dentro. A parte de arquitetura eu faço e a parte de produção também. A Manaíra fica responsável pela Identidade Visual e sempre tem muita conversa no decorrer do processo.

Não é que há uma etapa após a outra, mas um desenvolvimento em paralelo. Já houve projetos que eu fiz a curadoria, algumas vezes, então desde o contato com o artista a seleção, o contexto, a compreensão do que pode ser interessante, como um recorte daquela obra como um projeto específico. Curadoria em teoria não seria da minha alçada, enquanto arquiteta, não tenho uma formação específica, mas minha curadoria é muito sentimental. Empírica mesmo, de querer mostrar para as pessoas as coisas lindas que eu vi. Então é o meu recorte que está ali.

Manaíra Abreu: Na verdade a Mandacaru passou por aí, coisas lindas que a gente viu e queria mostrar para as outras pessoas. Bebel fez o primeiro projeto de exposição ainda na graduação. Mas o Pierre foi assim, Bebel falando: “mana você precisa ver os cartazes maravilhosos, em Munique tem um mobiliário urbano que valoriza muito a comunicação muito forte”. Eu falei pra ela “traz para o Brasil, vamos fazer uma exposição”. Ela já estava estudando isso. Eu sempre trabalhei bastante com design, mas muito com revista. E a Mandacaru se iniciou aí, não é que tínhamos o dinheiro e queríamos fazer uma coisa que gostávamos e que queríamos fazer bem, não é que tínhamos o espaço. As histórias podem acontecer de várias formas, mas no nosso caso foi a gente ter uma coisa que queríamos passar para outras pessoas. Nós viemos de uma família que valoriza muito arte, nós nascemos numa casa cheia de arte, muitas pessoas compartilhando coisas. Somos irmãos de cinco filhos: um trabalha com cinema, outra é fotógrafa e empreendedora na área ambiental. Enfim, são pessoas que fazem e dividem, nunca teve televisão no quarto de ninguém, todo mundo ouvindo a mesma música, todo mundo dividindo as mesmas coisas. Então a colaboração está muito na veia desde da infância. Nos projetos todo mundo do escritório, como a Letícia que trabalha operacionalizando as coisas, ela também pode ensinar um brinquedo para uma criança que será legal no projeto. Nós partimos do pressuposto que todo mundo pode ter ideias.

Bebel Abreu: Completamente. É um escritório pequeno, mas que tem muita opinião. A parte de pesquisa, quando estamos concebendo, sempre tem muito influência da equipe, por exemplo, agora estamos fazendo a ambientação do SESC Verão da Unidade de Pinheiros-SP, todo mundo do escritório vai pesquisar e fala o que é interessante. A Marina que é designer de produto, ela consegue desenvolver modelo 3D do brinquedo, cada um vai somando na *expertise* que tem. Ela é uma pessoa muito curiosa então sempre traz sugestões interessantes, Letícia também sempre de olhos muito atentos e consegue trazer coisas legais para a gente, para o projeto. Tem sempre uma gestão dos processos, mas a concepção do projeto acontece com a colaboração de todos. Quando temos necessidades que extrapolam as nossas necessidades, seja em termos de tempo ou de organograma de designação, de capacidade técnica ou área de atuação, então abrimos a equipe e chamamos para dentro outras pessoas. Nesse mesmo projeto do SESC chamamos um arquiteto que desenha mesmo, pois embora eu tenha a formação de arquiteta não

domino mais o *software*, fui para uma outra área. Então o João veio somar a equipe para fazer isso.

Ligamos para o cenotécnico Albertini que sempre trabalha com a gente, para tirar dúvidas técnicas. A própria equipe do SESC vai desenvolver a Identidade Visual em cima de uma identidade que já existe, mas vão adaptar exatamente para aquele lugar. Estaremos sempre conversando e sugerindo coisas, mas eles vão finalizar contando com as nossas sugestões. Cada projeto tem sua maneira de ser.

2.2. Quais são os aspectos da complexidade no desenvolvimento de projetos na empresa?

Bebel Abreu: A faculdade de arquitetura não me ensinou a fazer exatamente gestão de projetos, mas hoje a minha atividade principal é de produção. Embora muitas vezes eu desenhe as exposições, eu sou diretora de produção aqui dentro. Poderia dizer de produção e de arquitetura, mas o que eu mais faço aqui é viabilizar as coisas, produzir e realizar. A formação de arquitetura me ensinou que é preciso conviver com pessoas com *expertises* diferentes para que aquele projeto saia do papel, então se eu como arquiteta desenhei a casa eu tenho noção de estrutural, mas se for algo mais complexo eu tenho que chamar um engenheiro civil para fazer a planta estrutural da casa e a parte hidráulica, o engenheiro eletricitista para fazer a parte elétrica. Conforme a complexidade do projeto a equipe vai aumentando. A arquitetura tem essas coisas de detalhamento do projeto e de suas etapas, mostramos às equipes envolvidas e buscamos *expertises* necessárias para o desenvolvimento daquele projeto.

Muitas vezes aqui na Mandacaru com base na nossa experiência conseguimos identificar quais são as necessidades do projeto, compreender os agentes, a complexidade dele e definir quem vai fazer o que e em que ordem. A partir disso fazer esse organograma e definir qual etapa acontece primeiro, isso vai ficando mais ou menos complexo de acordo com o tamanho do projeto. A Mandacaru teve durante muitos anos projetos que a gente era autossuficiente aqui dentro da empresa, tinha um outra arquiteta na equipe, eu sempre faço os croquis e passo para alguém passar para o computador.

Na exposição Macanudismo o projeto foi praticamente todo feito aqui, a não ser a parte do site, que convidamos uma pessoa de fora, o Daniel, a parte do educativo e a parte da assessoria de imprensa. Nós trabalhamos muito tempo com editora,

conhecemos muita gente, sabemos que uma pessoa do meio escuta com mais atenção. Por exemplo, eu terceirizei o *release*, mas eu que mandei. Quando temos projeto de pequeno e médio porte gostamos de cuidar internamente na empresa, porque temos capacidades diferentes aqui dentro. Somos uma empresa que já está muito azeitada, tem gente que trabalha há muitos anos, a Letícia trabalha com a gente desde de 2010, às vezes não precisamos nem falar e ela já sabe o que fazer. Enquanto que quando temos projetos que envolvem equipes terceiras, às vezes, isso pode ser bem complexo.

Agora no SESC Pompéia nós tivemos uma exposição em que a Mandacaru foi contratada para ser produtora, não tivemos que trabalhar nem na curadoria, nem na cenografia, nem no design. E ser só produtora foi um grande aprendizado, porque até eu entender qual era realmente nosso papel e o que eu esperava disso foi uma coisa muito empírica, aí não teve método que se sustentasse. Embora tenhamos vindo de dentro de uma equipe que já tinha sido determinada, eu achava que meu papel era de organizar essas equipes, e no fim também se revelou a necessidade de eu fazer o controle de qualidade dessas equipes. Só que isso aconteceu de maneira confusa, infelizmente. As equipes não entregavam o que elas deviam entregar, então eu percebi em uma avaliação posterior que é necessário a gente determinar quais são as responsabilidades de cada um no projeto.

Manaíra Abreu: Uma coisa é você ter certeza que cada um vai entregar no prazo certo o seu trabalho. Você designer preciso que me entregue isso, vai mandar para a gráfica tal dia e vai fechar o arquivo assim. Você arquiteta eu preciso disso desse projeto, vai para a licitação ou não vai? Agora estar bem feito é outra coisa, e exige tempo. Pintou, mas será que está bem feito? E como produtor você quer que as coisas funcionem. E até que nível o olhar do cliente é o mesmo do meu? As vezes o meu é até mais refinado, mas quem vai aprovar no final? Foi uma coisa bem complexa.

Bebel Abreu: Exato! Foi bem complexo. Por conta de mudanças de datas o arquiteto não acompanhou a execução da obra, e também ele não designou ninguém, e ele devia ter feito isso. Então por mais que eu saiba dizer que está mal ou bem feito eu entendi que esse papel não era meu, e no fim o cliente quer que a exposição fique perfeita. Se o arquiteto não está lá, mas a produtora está lá então ela que vai ter que

falar. Isso gerou um acúmulo de funções pelo fato de eu ser arquiteta e já conhecer muito de design gráfico, então eu acabei tendo que dar conta de muito mais coisa. A designer que fez o projeto, muito lindo, mas ela nunca tinha feito uma exposição de fato, ela fez um milhão de catálogos, mas ela nunca tinha feito um projeto dessa escala. Eu falei “Lu, vem aqui mede as coisas”. Em teoria eu não precisava ter falado isso, porque é parte do escopo dela.

Manaíra Abreu: Coisa básica. No catálogo você vê a prova de cor, mas não vê a prova de cor do Lambe Lambe que foi colado.

Bebel Abreu: Eram 110 m² de Lambe Lambe, e ela não pediu uma prova de cor. E chegou lá era uma coisa completamente diferente. Eu percebi que estava errado, mas ela tinha que estar lá acompanhando ou alguém que ela designasse. Mas isso para falar uma situação, das medidas por exemplo, entre você mandar fazer o projeto e receber depois o projeto implementado. As coisas mudam no meio do caminho, e nem todo mundo avisa que mudou, então você precisa acompanhar e medir, por exemplo, faz a mercenária, vai lá e mede com o projeto com os arquivos que você já mandou imprimir. E se tiver alguma diferença você vai tomar uma decisão consciente e não faltar um pedaço do Lambe na hora de colar, ou faltar um pedaço do painel e você ser obrigado a cortar um pedaço, que foi o que aconteceu. Eu não contava que isso eu teria que fazer, que foi o que aconteceu. E foi um super aprendizado, porque em uma próxima situação dessas, não tem problema eu posso trabalhar assim, mas eu vou fazer uma reunião inicial de elaboração de responsabilidades do projeto. Isso foi feito ao longo do percurso, mas não um contrato assinado que você vai acompanhar que o serviço será realizado e é sua a responsabilidade. Isso foi um grande aprendizado, era uma exposição de uma escala muito grande, não era algo que conseguimos absorver internamente e teve muita incongruência entre projeto e execução. O cliente atrasou licitação e foi super demorado e o prazo de execução curto, foi bastante sobrecarga de trabalho enquanto gestora desse projeto.

Ainda não houve uma reunião de fechamento do trabalho, isso que estou te contando foi percebido no decorrer da montagem, o que me pareceu no fim das contas é que as equipes não tinham uma real noção da responsabilidade delas efetivamente e estamos aprendendo a lidar com isso também, como conseguimos nos resguardar,

gerenciar e fazer com que todos cumpram o que tem que ser feito. Esses *feedbacks* foram dados ao longo da montagem, mas tudo isso no calor do momento, do barracão. A complexidade, o tamanho, o envolvimento do cliente e a quantidade de obras, essa exposição tinha desde uma escultura em silicone com olho de vidro, até cadernos do artista, *fac-símile*, a lista de obras é gigantesca.

A exposição do Pierre eram só 60 cartazes e 30 livros e fim, era o mesmo tamanho do cartaz, então é muito mais simples. Aliás nessa inclusive, nós fizemos o projeto, foi um daqueles que conseguimos fazer todo o projeto no escritório. Tivemos uma colaboração no design, a Manaíra fez o design gráfico, mas o Alexandre Wollner foi o nosso consultor, porque ele tinha relação com o artista, nesse caso tivemos uma colaboração de luxo.

A complexidade, ela determina muito das etapas e da maneira como lidar com os projetos, o que sabemos é que é muito bom quando conseguimos ter um time ágil e coeso, pois agiliza muito no processo.

3. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa

3.1. A empresa aplica conceitos de Design Colaborativo?

De maneira orgânica e não possui uma sistematização.

3.2. Se sim, quais técnicas específicas para a colaboração são utilizadas?

Não possui técnicas definidas.

3.3. Como é planejada a colaboração na empresa?

Varia de projeto para projeto, com base na análise da complexidade.

3.4. Existe algum tipo de registro dos processos colaborativos?

Sim, relatórios do processo que são entregues no final para o cliente com todo um entendimento do andamento do processo.

3.5. São considerados processos colaborativos informais? Quais?

As seleções dos projetos foram a partir de abordagem multidisciplinar, processo permanente e efêmero (apresentação das fichas). Mas deixo em aberto para se houver um outro projeto que acredite ter mais a ver com o que já foi comentado anteriormente me coloco a disposição para substituir.

4. Análise do projeto – What Design Can Do

4.1. Quem participou do planejamento da colaboração desse projeto?

Esse projeto é uma plataforma que entende o design como uma solução de problemas, ela nasceu na Holanda, o “carro chefe” é uma conferência anual que acontece lá desde então e que aconteceu no Brasil de 2015 a 2017, portanto três anos seguidos. A partir de 2016 começou o desafio (*challenge*) que cada ano acontece com um assunto diferente. Eu fui convidada a princípio para ser a produtora do evento, teria um sócio financeiro e o diretor de criação, que é quem detém o conteúdo do evento, que é o Richard, ele dirige a fundação de mesmo nome *What Design Can Do* na Holanda. Com a saída da pessoa que seria o diretor financeiro eu me tornei a sócia do Brasil, então hoje em dia eu sou a sócia brasileira do *What Design Can Do*. Minhas funções neste projeto eram todas as de produção. Então, desde encontrar o local até fazer visitas técnicas, saber qual projetor usar, saber quantas pessoas são, quais são as necessidades. Tinha tradução simultânea, precisava saber quanto tempo, enfim, tudo parte da produção executiva. E nisso a Letícia me ajudou muito, foi a minha assistente. O Richard fazia parte de curadoria do evento como um todo, o time dela na Holanda fazia a grade, e eu fiquei responsável por fazer com que o evento não fosse uma nave espacial voando pousando aqui no Brasil, então eu fui curadora da parte Latino-americana, embora eu não assine como co-diretora artística, mas eu fazia curadoria dessa parte aqui. Principalmente no último ano que teve uma participação musical muito forte e também fiquei responsável pela direção da comunicação, sempre tem uma empresa contratada, mas eu supervisiono isso e a direção do evento como um todo.

Toda parte de design gráfico é feita na Holanda, porque o projeto nasceu como um Estúdio de Design Gráfico (*Design Police*) e nós adaptamos para realidade brasileira, adaptamos para o português e as peças que temos que trabalhar. Também é de minha responsabilidade coordenar as parcerias de mídia, eu consigo os anúncios, conseguimos espaço na TV. Então vamos fazendo todas essas adaptações, que ficam a cargo da Manaíra e da equipe dela. O contato entre as equipes geralmente é feito por mim, obviamente precisa de um inglês fluente e precisa de bastante disponibilidade, pois os horários muitas vezes são muito difíceis. E o planejamento é todo deles, a gente foi percebendo ao longo das edições que o evento tinha no palco principal as principais palestras e em um período do dia havia algumas atividades denominadas seção de ativação. Oficinas e mesas redondas das mais diversas

naturezas, essa parte envolve os convidados principais que ministram as palestras, mas sempre com gancho aqui no Brasil.

No primeiro ano isso foi feito a partir da Holanda, mas não fez muito sentido. No segundo ano eles falaram que iriam fazer e eu falei “gente não deu certo no primeiro ano vamos fazer aqui com mais tempo”, mas eles tinham bastante resistência em integrar a parte de conteúdo. Só que no final das contas eu que tive de fazer em cima da hora e não funcionou tão bem como gostaríamos realmente. Entendemos no final da terceira edição que o que é local tem que ser feito localmente, porque de outra forma não funciona.

Foi um desafio grande trabalhar com uma cultura diferente, em teoria em uma posição de igualdade. Mas tudo bem, estamos representando um evento deles aqui no Brasil. Esse ano não conseguimos levantar fundos para fazer a conferência e vamos fazer apenas o *challenge*. Em termos de colaboração o desenho foi esse, foi bom que fizemos três edições. Esse ano o que aconteceu é que devido a situação política e econômica do país seria impossível conseguir grande patrocínios, é um projeto caro. Inclusive temos patrocinadores de fora, faz parte das atribuições de ambos os sócios tentar levantar dinheiro, o que fizemos aqui no Brasil com menos sucesso do que eles lá, essa é uma parte que não temos grande *expertise*, a captação. Então fizemos o projeto muitas vezes com chamadas e editais de ocupação, nessa parte nós precisamos de uma empresa para colaborar com a gente

4.2. Houve alguma dificuldade ou modificações necessárias no processo de desenvolvimento?

Bebel Abreu: Várias. As coisas foram mudando e sendo alteradas no decorrer do processo.

4.3. Existiu algum tipo de registro das dificuldades e/ou modificações?

Bebel Abreu: Sempre temos um registro, fazemos uma avaliação do público. Existe, mas vou te falar que não sei se adianta muito. O Holandês tem um pragmatismo impressionante, uma coisa de olhar para a frente, nós aprendemos, tentamos aprimorar, mas uma coisa que sinto é que toda vez que tem uma coisa que não deu muito certo e que eu tento entender o porquê, eu sou a chata. Então é meio difícil porque parece que a gente não aprende o quanto poderíamos aprender. Essas coisas das oficinas daqui eu sabia que podia dar problema, mas uma gestora de lá

falou “eu vou fazer”. E eu não estava querendo brigar e falei “ok”. Mas o que aconteceu? A pessoa não deu conta e acabou caindo nas minhas costas novamente. Tem uma avaliação, mas eu penso que falta uma absorção dessa avaliação para ter um aprendizado de fato.

4.4. As dificuldades foram resolvidas? Como?

Essa pergunta foi respondida nas perguntas anteriores.

5. Análise do projeto – Macanudismo

Manaíra Abreu- Para falar sobre essa exposição primeiro é interessante entender o que é um edital de ocupação. Nesse caso a Bebel teve a oportunidade de conhecer a obra do artista, depois conheceu o artista pessoalmente e a gente propôs para a Caixa Cultural um recorte que acreditávamos ser muito fofo, agradável, universal e que é lindo. E ao mesmo tempo essa questão de arte aplicada, porque aprendemos a gostar muito dessa coisa de arte contemporânea e outras linguagens e é uma coisa muito fácil e acessível. E na Caixa Cultural, nos editais tem uma burocracia muito rígida e muito séria, mas ao mesmo tempo tem uma liberdade. Porque dentro daquela planilha toda você faz ali o que você quiser. No sentido de aprovação principalmente. Vai existir uma marca, vai existir um banner, mas como isso é feito temos total autonomia.

É isso fez muito bem para a gente porque com 11 anos fizemos mais de 25 projetos para a Caixa Cultural, foi a nossa grande oportunidade nos primeiros anos da empresa e somos muito gratos por isso. Porque tivemos essa oportunidade de gerir os projetos, inventar, produzir, de entregar e de integrar o material educativo e de ficar feliz em falar dele. Isso fez a gente ter uma segurança muito grande naquilo que fazemos, foi uma escola muito boa. Não tivemos grandes mestres no sentido que ficamos trabalhando com outros expografistas, foi importante para ver que dávamos conta e que tinha uma dinâmica interessante.

Bebel Abreu- São projetos de um porte confortável, por isso conseguimos realizar de uma maneira muito fluida e muito simples. É muito legal esse tamanho, gostamos. Já havíamos realizados outros projetos nesse tamanho e complexidade.

Manaíra Abreu- Outra coisa interessante desse projeto foi que dominamos o conteúdo. Vamos dizer que dominamos a natureza complexa das tirinhas, que é muito lindo, mas são muitas e ainda precisávamos entender o restante. Como prega isso na parede, como coloca a fita, que cai e o que não cai, como fica bonito, como não reflete a luz. Enfim dominamos esse assunto, mas aí vamos para a Caixa Cultural de Recife, que estava abrindo o espaço de uma parede. Por ser um prédio tombado a parede não pode ser furada, então assim, eu domino uma coisa, mas eu chego lá e é outro ambiente completamente diferente. Então vamos desbravar esse ambiente. E obviamente que cada equipe que nos recebe é uma equipe, uns valorizam uma coisa outros valorizam outras. Uns são mais rígidos, outras são mais abertas para receber você com tudo que você pode contribuir com aquele lugar e outras são mais restritas no sentido do entendimento de um espaço expográfico. Então obviamente itinerar é muito legal porque boa parte do processo você já domina e já vê que funcionou em outro lugar, isso funcionou ou isso pode melhorar.

Bebel Abreu- O trabalho é novo quando vamos montar em um outro lugar, mas você parte de um ponto de partida mais desenvolvido. E isso é muito legal! Trabalhar com o artista foi maravilhoso, tivemos uma grande colaboração dele não só na criação da marca, que foi feita especificamente para cá. E Manaíra trabalhou em toda a adaptação da marca, escolha de fonte e afins. Manaíra que é designer gráfico, mas o formato do Leporelo eu criei e ela trabalhou em cima, sempre tem uma troca muito grande, e nós adoramos quando tem esse perfil de projeto com interações. Porque nesse projeto do SESC Pompéia que comentei antes não teve uma interação muito grande porque era mais produção mesmo.

Manaíra Abreu: Às vezes eu nem participo, e vice-versa. Acabaram de chegar os catálogos de uma mostra para Caixa Cultural do Rio de cinema que eu colaborei com outro designer que a Bebel também não viu. Existem projetos que fazemos bem distintos, mas também é muito bom quando conseguimos fazer juntas.

Bebel Abreu: Nesse projeto nós contratamos um artista quadrinista, o André Valente, para traduzir todas as tiras, são 500 tiras, então ele escreveu na parede todas elas. É uma questão de cuidado, porque não é sempre que isso acontece. Nós não

tínhamos essa obrigação, mas a gente gosta sempre de entregar uma coisa bem-feita e mais acessível.

Manaíra Abreu: Tanto na parte educativa quanto na programação paralela não somos obrigados a fazer, ninguém está te obrigando a fazer além de uma exposição três lançamentos de livros, quatro mesas redondas, cinco oficinas. Nós sempre entregamos mais porque acreditamos ser uma oportunidade, estamos colocando aquele assunto em pauta. Vamos trazer o artista e fazer com que ele faça uma oficina, e por mais que ele seja “estapeado” para conseguir as vinte vagas. Mas vamos dar essa oportunidade para o público de interagir com o artista.

Bebel Abreu: Geralmente são projetos feitos com dinheiro público, então temos uma preocupação enorme de fazer valer o máximo possível, a nossa meta é que nossa exposição seja a mais cheia de todas. O Macanudismo foi a segunda exposição mais cheia da história da Caixa do Rio, teve 52.000 visitantes. Nós esforçamos muito para fazer com que tenha realmente um público imenso. Se conseguimos negociar o dinheiro do ônibus e ter mais duas viagens, o que quer dizer que mais oitenta crianças vão lá assistir, a gente vai fazer. Então sempre negociamos com os fornecedores, obviamente sem sangrar, trabalhamos muito em colaboração com eles. Nós tiramos ao máximo o que o recurso pode dar, o que a gente entende é que o dinheiro é do contribuinte, dinheiro do povo brasileiro e tem que ser tratado com muita seriedade.

Manaíra Abreu: E nós temos um negócio pessoal que é sempre querer entregar o melhor, é um compromisso muito sério para a gente. Se pudermos conseguir uma gráfica que será apoiadora do projeto, então ela vai pagar os 2.000 Lambes e a gente vai fazer. Eu tenho a obrigação de fazer lambe? Não, e muito menos de ficar fazendo parceria. Mas se na hora de rodar meu postal eu perguntar para a gráfica quantos ele vai rodar de uma vez, ele falar vou rodar quatro ou vou rodar oito. Então eu posso falar posso rodar oito artes ao invés de uma só? Para ele não faz a menor diferença. Para mim vai dar mais trabalho, mas meu público vai ver o negócio com carinho. Isso é o DNA da Mandacaru, essa pessoa que vai se preocupar e que vai ter mais trabalho.

Bebel Abreu: Nós entendemos que o ganho vale a pena, nunca vai ser um ganho financeiro, porque jamais somos remunerados por essas coisas. Até porque foi ideia nossa. Nós sempre fazemos os relatórios, por falar em método acredito que você vai gostar de ver. Esse daqui foi o relatório e tem cliente que recebe e fica emocionado, é algo muito raro na área de exposições. Fazemos o registro de tudo.

Nessa parte da memória é destinado a alguém da equipe para realizar o trabalho ou vocês mesmos que realizam essa etapa?

Bebel Abreu: Uma coisa que eu não gosto de fazer é manutenção, pois o processo como um todo para mim já é desgastante. Quando eu entrego a exposições aquilo encerrou, fazemos o relatório e encerra. Respondendo a sua pergunta: Nós temos uma base de partida, o que é maravilhoso porque conseguimos fazer as coisas de maneira mais ágil. Manaíra invariavelmente faz a parte da diagramação ou coordena alguém da equipe. E temos todas as métricas desde visitação, quando termina a exposição, isso é, quando termina não é quando abre. Entregamos junto com a prestação de contas. Sempre fazemos um formulário para as pessoas dizerem o que elas acharam da participação das atividades, sempre tem fotógrafos o uso das *#tags* e divulgação em nossos canais. Essa exposição teve 780 posts com a *#macanudismos*. A gente realmente se preocupa com o projeto como um todo. Mesmo o registro das peças gráficas e da programação paralela. Esse material do relatório não é algo que deixamos disponível. Dá muito trabalho fazer esse relatório, vai uma semana dedicada do estúdio nessa função, mas é muito importante como memória.

Manaíra Abreu: É, mas é muito importante, pois é muito mais fácil olhar para esse documento do que depois de ano tentar lembrar da tiragem que eu fiz de algum material, é um dossiê. Gostaríamos de citar além desses projetos escolhidos um projeto de um cliente anterior que nos procurou pois acreditava que valia a pena investir em marketing cultural, dentro de *shopping center*. Ele estava interessado em associar a sua marca com a experiência infantil dentro do shopping, ativar a marca dele através desse *stand*. A nossa participação foi desde da definição do nome desse espaço, tema, ativação da marca e o entendimento dos elementos visuais. Então vamos trabalhar com bichos brasileiros e pegar um ilustrador para fazer o espaço todo e a partir desse ilustrador fazer alguns dos bichos em 3D, para que as crianças

possam interagir com esses bichos. E dentro do *stand* inserir outros desafios. Nós desenvolvemos desde o uniforme dos atendentes, broche de nomes, mala direta para convidar as pessoas para participar. No caderno de atividades desenvolvemos conteúdos em colaboração com o ilustrador.

Bebel Abreu: Nesse processo teve colaboração do fornecedor no desenho técnico dos bichos, e do cenotécnico o Albertini. Fizemos uma reunião com ele e vemos questões técnicas de construção, teve uma arquiteta que assinou a responsabilidade técnica. Fizemos a planta em conjunto com a equipe. Eu desenhei o labirinto que era a peça mais complexa, eu desenhei e o Fernando executou. Foi proposto a atividade de dentro do labirinto. E o maior desafio foi fazer uma exposição para criança a prova de crianças, porque elas destroem tudo. Então isso foi um grande aprendizado para a gente, por exemplo, achamos muito bonitinho fazer uma atividade dentro do vidro onde colocávamos as crianças e ligava o bicho com o seu habitat natural. Nós colocamos no primeiro dia a caneta nessa posição e essa árvore em cinco minutos estava toda riscada. Então é engraçado porque quem falou que eles iriam fazer as coisas somente na delimitação que determinamos? Era a nossa ilusão acreditar que isso podia acontecer, então foi o nosso grande aprendizado. Na adequação técnica o bicho até podia ser pesado de MDF, mas se isso cai em uma criança pode machucar. Então as estruturas físicas e pesadas, o labirinto que foi feito em MDF, os bancos e armários, tudo que podia cair em uma criança teve que ser feito de uma estrutura leve.

Nesse caso específico fizemos o projeto, mas a parte visual não era da nossa alçada, fizemos numa tentativa de ganhar o cliente para as próximas coisas. O projeto seguinte a esse, foi no mesmo espaço e a mesma estrutura, usamos até o mesmo labirinto. Mas o cliente não quis pagar pelo design e fez com a equipe que eles tinham um contrato mensal de prestação de serviço. E nesse caso nós colaboramos com essa equipe, ficou ao nosso gosto? Não. Para mim é muito claro a diferença de entrega visual, mas não foi escolha nossa então não tínhamos escolha.

6. Visão geral da colaboração

6.1. Quais as vantagens e desvantagens que você percebe na utilização do Design Colaborativo?

Bebel Abreu: As vantagens são você conseguir fazer coisas mais amplas e variadas.

Manaíra Abreu: Mas vamos deixar claro que uma coisa é a colaboração que a gente elege de um projeto aqui dentro, processo interno, eu pego o projeto e escolho os *players*, quem vai jogar comigo. Outra coisa é eu ter que conviver com outros *players* escolhidos por outros. Aqui dentro a vantagem é que a gente assume que gosta de colaborar, então sempre teremos pessoas com esse perfil. Acreditamos que as pessoas podem complementar o projeto além da sua função principal. Isso já está claro para a gente, mas ao abrir isso e colaborar com outras equipes por demanda de terceiros e do cliente pode ser bem difícil.

Bebel Abreu: Nós gostamos de ter o projeto sob o nosso controle, porque nós sabemos que temos um compromisso grande com a entrega e com a qualidade. Quando não temos essa autonomia fica bem difícil. Agora no *What Design Can Do* não tivemos mais a conferência somente o desafio, e tivemos que trabalhar com uma empresa de comunicação eleita pela Holanda, eu tinha nenhuma autonomia para interferir no processo, foi péssima a entrega, horrível, bem, bem ruim. Acho que teve uma influência grande no resultado, mas eu não podia fazer nada. Pois embora eu tivesse coordenando não era eu que estava pagando, então é muito difícil. Acredito que na colaboração nós sabemos muito bem do nosso compromisso e entregamos aquilo que prometemos, mas isso nem sempre acontece. Como estava contando anteriormente do caso no SESC, foi um grande aprendizado. Eu conversei muito com a designer e ela entendeu que em uma próxima vez ela tem que fazer a prova e medir, podia ter sido menos indolor, mas vamos lá. Você vai desenvolvendo relações.

Manaíra Abreu: Mas para a gente também tem sido um aprendizado, por oito anos nós desenvolvemos tudo sozinhas. Quando tivemos que fazer o espaço dos bichos, voltamos no próximo ano para fazer parte do projeto, e você fica querendo dar sugestão. Mas vamos lá, se a menina do design está fazendo a marca, vou ficar eu dando sugestão?

Bebel Abreu: É importante entender o limite da nossa atuação dentro desses projetos, nesse caso específico estávamos mais satisfeitas na entrega do primeiro

stand do que do segundo, agora tivemos bem menos trabalho no segundo e quem tem que ficar feliz é o cliente. É preciso entender que quando não temos o controle do projeto, temos que ter a paz de que vai ser entregue um trabalho em equipe. Se o cliente gostou mais desse do que do anterior, mas gostou do outro está tudo bem. Para a gente é um desafio grande fazer parte de uma equipe maior e entender que a gente não domina o resultado completamente, e ficar em paz com isso, venha o que vier. Pode ser muito legal, mas pode ser frustrante também.

Manaíra Abreu: Temos que ser minimamente práticos, estamos aqui para trabalhar e aqui é um trabalho, colocamos todo coração junto, mas precisamos ter calma. Tem uma grande colaboradora nossa que trabalha remoto, está em Vitória, que eu falei “olha o cliente não está pagando uma marca super inovadora, ela até gosta da marca dela antiga. Então vamos só falar que a marca dela passou por designers e ficou melhor? Então calma que é isso que vamos fazer”. Tem que ter paz de espírito para entender o cliente. Ele reduziu o orçamento pela metade, disse que só pode pagar isso. Então vamos dar um “tapa” nisso, entregar o restante que ela precisa, especificamente as embalagens e é isso. Então isso para a gente é um processo de aprendizagem.

Bebel Abreu: Entregar menos que o pacote completíssimo, eu tenho um amigo ilustrador que ele fala “eu faço uma ilustração por R\$1.000,00 e uma por R\$200,00. Mas a de duzentos eu vou fazer em cinco minutos, e o tempo que vale o meu esforço”. Então isso para a gente é um grande aprendizado. Mesmo nessa exposição do SESC eu ficava com muita vontade em dizer, isso não vai dar certo na arquitetura, isso não vai dar certo no design, mas eu tentava falar uma coisa só quando era muito errado ou só quando pedia a nossa opinião. Porque também não era a minha função, porque por mais que eu quisesse somar no projeto é primordial no processo colaborativo entender os papéis de cada um. As tarefas, as responsabilidades e sempre que possível conseguir trabalhar com atores responsáveis e comprometidos, pois por mais que você esteja gerenciando um arquiteto você está gerenciando uma pessoa. Então gerenciar projetos é gerenciar pessoas na verdade, os problemas serão em grande maioria de caráter humano. Então acredito que esse seja o grande desafio do trabalho em equipe. Você precisa compreender aquele grupo e tirar dele o melhor resultado possível dentro daquele grupo.

Voltando ao SESC o projeto foi um grande aprendizado e teve uma entrega muito legal. Pretendo continuar fazendo essa parte de produção, agora também com isso evoluindo para uma organização mais formalizada. Nós nunca tínhamos feito um projeto desse tamanho em termos de complexidade, nem de orçamentos, nem de obra, nem de equipe. Ficamos muito felizes com a confiança em fazer o que entregamos, além de ter um aprendizado muito interessante. Isso vai ser avaliado independente de tudo, mas precisamos estar abertos a desenvolver outros formatos, não podemos trabalhar somente com o formato do Macanudismo, se não estivéssemos abertos para trabalhar com equipe externa nos nunca teríamos trazidos o *Design Can Do* para o Brasil e é assim o trabalho, é lógico que vai ter divergências de opiniões ainda mais quando se trabalha com duas culturas diferentes. Então tudo é aprendizado e é importante ficar atento para tirar uma lição disso.

() manter o nome da empresa sob sigilo

Anotações extras sobre a entrevista:

Nós somos da Mandacaru Design.

Bebel Abreu: Eu sou Bebel Abreu, sou arquiteta por formação em graduação e mestrado, sou fundadora da empresa e Diretora de Produção.

Manaíra Abreu: Eu sou Manaíra Abreu e eu fiz Comunicação na Federal do Espírito Santo, nós estudamos na mesma faculdade no Espírito Santo de Graduação e depois fiz um curso livre, mas foi praticamente uma especialização na *Miami ad School*, em Design Gráfico aqui em São Paulo. Eu sou a diretora da área de criação da empresa. Então somos as duas sócias irmãs e nossa empresa já tem muitos anos.

Bebel Abreu: Formalmente ela funciona desde 2005. Eu trabalhava na Editora Abril e Manaíra trabalhava na Revista Náutica, e nós nos juntamos fisicamente para fazer a empresa operar como Mandacaru em 2010, quando eu saí da Editora Abril. Em 2007 foi o primeiro projeto de exposição assinado pela Mandacaru que aconteceu na Caixa Econômica sobre o designer Pierre Mendell. São várias datas para comemorar, já temos mais de uma década 11 anos de atividade na área de exposições e coisas realizadas em conjunto.

APÊNDICE I- ENTREVISTA MÔNICA KALMAN

1. Informações sobre a empresa

Data da Visita: 07 de dezembro

Nome da empresa: Burkhardt Leitner Brazil

Nome do entrevistado: Monica Kalman

Cargo: Administradora e diretora da empresa

2. Compreensão geral da colaboração e da complexidade em projetos no setor.

2.1. O que você compreende por Design Colaborativo?

No mercado promocional existe um cliente e um departamento de marketing que lança um *briefing*, no qual ele diz o que quer. Nós apresentamos o nosso portfólio para o designer e ele vai ver o que ele quer fazer com as estruturas. Se o projetista está dentro da caixa de maneira limitada, teremos que mostrar as possibilidades da estrutura. A área de T.I, por exemplo, vai realizar uma exposição e faz um pedaço de madeira com lona, eu fico perplexa com esse tipo de coisa. Até entendo em uma outra área, mas nessa eu não entendo. Nós dependemos da mente aberta do departamento de marketing e que a própria cultura da empresa esteja aberta a alternativas mais inovadoras. Depois você ainda tem a agência, que determina com base no mercado quais são as tendências, depois vem a gente. Somos divididos em três: eu tenho um departamento de criação, que vai responder a isso, a minha parte é fabricar e trazer essa tecnologia da Alemanha para o Brasil e saber desenvolver esse material aqui e ainda tenho um departamento que vai construir isso. Fazer toda essa leitura, pré-produção e produção. No mercado promocional a colaboração fica em torno basicamente desses aspectos.

No mercado cultural nós temos desde quem propõe fazer exposição, até quem desenvolve. O produtor cultural, o designer o arquiteto e a gente, são esses os atores que vão compor. Mas em todos os mercados tivemos que “tropicalizar” (criar um estilo tropical para as estruturas) para conseguir desenvolver os modelos.

No caso promocional olhamos mais a empresa, no mercado cultural olhamos o promotor, quem quer fazer a exposição, às vezes é o museu, às vezes é uma empresa ou uma entidade. O produtor e o arquiteto são vistos como pessoas singulares aqui, até existem empresas que são um coletivo. Existem empresas

específicas de projetos expositivos. O produtor cultural é difícil ser uma empresa, geralmente é um nome. No mercado promocional é muito a pessoa jurídica, num mercado cultural você trabalha com nomes. Arquitetos têm um ego gigantesco, mas curadores têm mais ainda, são cinco quilômetros de ego primeiro depois a pessoa aparece.

2.2. Quais são os aspectos da complexidade no desenvolvimento de projetos na empresa?

No caso da minha empresa que são sistemas modulares, tem muito a ver com a cultura brasileira, para mim foi um choque de realidade muito forte. Eu estava em Portugal e a imagem que o brasileiro tem de Portugal é aquele cara tradicional, “burrinho”, da terra. Enquanto que Portugal está dentro da Europa e desde 1986 se abriu para a comunidade europeia, tem um *boom* de entrada de novidades que são mais baratas do que as produzidas internamente. O Brasil é totalmente o oposto, tem uma fama do cara criativo, mas só até a página dois.

Sim é bastante criativo e se vira para fazer as coisas, só que depois que a criatividade surge é muito fechado a novas tecnologias. Você chega com uma coisa nova, a pessoa já fala “é mais barato?”. E fica sempre com receio de aderir a inovação. No caso do mercado cultural é sempre muito fechado, sempre a “panelinha”. E você tem uma dificuldade gigantesca de quebrar essas barreiras. Foi feito assim durante muitos anos e é uma coisa que está engessada, difícil de você quebrar, a partir do momento que acha o seu meio as coisas vão caminhando da mesma forma durante um longo período. Quando se é novo no mercado se tem uma dificuldade muito grande de permear. Numa feira o cliente já sabe o que vai receber, quem está promovendo a feira pensa: “vou trabalhar com esse fornecedor pois sei que vai ter esse resultado”. O fornecedor não mexe um centímetro, pois está conseguindo vender. E isso engessa e acabou. Para acontecer a evolução é muito difícil.

Ontem estava numa discussão em relação a sustentabilidade. No meio da reunião alguém falou: “o Brasil é um país sustentável” e eu falei “não tente vender o Brasil sustentável para ninguém fora do país, a não ser que seja em um país pior que o nosso”. Europa, EUA e Ásia nem se fala, em um caso ou outro talvez, posso estar sendo ignorante, existem alguns casos que resolvem algumas coisas muito internas nossas. Agora a gente não tem moral e nem tecnologia nenhuma em pegar uma coisa que é sustentável aqui e levar para outro país, isso esquece.

Em 2004 foi o ano que eu estava saindo da faculdade, foi a primeira vez que fiz um projeto sobre o cálculo da eficiência e consumo energético de uma casa em Portugal. E foi mais ou menos naquele ano que entrou a lei em Portugal regulamentando esse assunto, como ele está dentro da comunidade europeia, e baixa uma lei, é para fazer e acabou! A lei é feita com base no que é feito na Alemanha ou na Suécia, eles adaptam o clima e a cultura, mas aquilo entra em vigor. Isso estou te falando que foi em 2004. Eu vim para o Brasil em 2011, sete anos depois. Eu chego aqui e ouço “ah porque a sustentabilidade”, e eu pergunto “tem lei?”. Então o que vale é a lei do preço, se é um centavo mais caro então não vão comprar aqui.

O Brasil é assim, uma coisa é sustentável, mas está na lei que eu preciso usar isso? Vou levar uma multa por estar usando madeira e não alumínio? Não. Então o que vale é o que é mais barato. Não é mais barato, mas eu tenho dez exposições que eu preciso montar, então eu tenho que ter algo que desmonte e monte rápido se não vou gastar uma fortuna de frete. Nisso tem o fator preço, eu tenho uma coisa que é inovadora e é mais barato, pega aqui no Brasil. Só eu tenho uma coisa que é sustentável no meu meio, as pessoas não estão muito se importando.

Essa dificuldade que o Brasil tem de evoluir, porque não regula. E quando tem a lei, tem o cara que paga caixinha, a coisa não funciona. Eu vi esse processo acontecendo em Portugal e foi uma coisa muito rápida. Porque eu estava saindo da faculdade no quinto ano, fizemos o cálculo do consumo, dois anos depois estava na ordem dos arquitetos, eu construí a minha casa e depois de um ano quando eu fui fazer mais duas casas já não podia mais assinar, tinha que ser uma pessoa regulamentada na agência nacional da energia. E se você não instalar o painel solar você não tem a licença de construção, e não tem conversa. Hoje em dia você nem sequer coloca a sua casa ou apartamento para alugar em uma imobiliária, tem que estar escrita a classificação energética. Você tem que fazer as melhorias e todos os impostos são com base nessa classificação.

Estamos a milhas e milhas distantes disso, porque nada é regulamentado aqui. Quando não tem regulamentação o que vale é o preço. Simples assim. A dificuldade é essa, a vontade das pessoas.

3. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa

Na empresa foi definido que trabalhamos em duas áreas, cultural e promocional, para nós isso está muito claro. Nossa estratégia foi atacar essas duas

áreas, que pensamos ter mais mercado. Agora falando de Brasil, São Paulo tem 85% a 90% do mercado, 5% Rio de Janeiro e 5% o resto do Brasil. É assim! São Paulo é a cidade que estou mais à vontade, eu sou paulistana. E é a cidade mais própria da América Latina para fabricarmos as peças, na grande São Paulo. Aqui temos o Grande ABC e em termos de metalurgia, tem toda capacidade industrial e fabril de fabricar as peças e produzir, onde estão as grandes empresas e o grande investimento. São Paulo é o lugar, então não tem nem o que pensar porque é onde reúne tudo.

É um grande comércio industrial, empresarial, cultural e comercial além de termos 20 milhões de habitantes. Em termos estratégicos e geográficos aqui é o lugar, resolvemos atacar nessas duas grandes áreas com esses parceiros que havia falado anteriormente. Foi preciso definir também, dentro dessas duas grandes áreas quem decide, como já te falei anteriormente, no mercado cultural às vezes parte do cliente, às vezes parte do arquiteto, às vezes parte do produtor cultural. Como uma vez aconteceu, uma montadora não tinha sistema, ela ganhou o projeto, mas não tinha a estrutura e a gente entrou para resolver essa questão. No mercado promocional é isso, temos que definir quem toma as decisões, às vezes é a empresa ou agência ou o designer. No caso do promocional nós oferecemos o projeto, no caso do cultural não.

Nós definimos em termos da legislação brasileira, nós não somos uma empresa que tem uma estrutura grande. O escritório é na minha casa e temos um galpão onde armazenamos peças e todo mundo trabalha como *freelancer*. O mercado oscila muito durante o ano, você sabe que dezembro e janeiro é zero. Nada acontece, e ficamos dependendo quando é o Carnaval, no ano que o Carnaval é mais tarde então conseguimos trabalhar um pouco em fevereiro. Mas passou esse período não para até novembro, só na primeira semana de julho consegue acalmar um pouco. No caso do mercado promocional isso é bem claro. No Cultural já me aconteceu de chegar metade de janeiro e ter trabalho, primeira semana de janeiro vamos abrir uma exposição. O que é um terror! Porque as duas semanas de dezembro não existem, porque ninguém vai te atender.

3.1. A empresa aplica conceitos de Design Colaborativo?

Você fala sobre Design Colaborativo e eu vou conectando com os meus conceitos. A parte colaborativa que eu acho interessante é que eu vi, em 2015, muitas empresas quebrarem, principalmente na área do promocional. Na área do cultural as

peessoas estão bastante acostumadas com o informal, o produtor cultural geralmente trabalha em casa, difícil ter um escritório. Um designer e um arquiteto às vezes têm o seu atelier, mas tem alguns que não tem, as grandes tecnologias vêm mudando isso, você não precisa mais estar com todos trabalhando juntos no mesmo espaço físico. E nesse ano de 2018 foi assim, quem estava com uma estrutura muito grande, teve muitas dificuldades. Eu comecei a pensar em ter uma estrutura mais fixa e tentei chamar uma pessoa para essa, essa e essa área, mas não deu certo. É bem complicado aqui no Brasil você ter funcionários fixos com você, a pessoa se acomoda. A pessoa sabe que não vai poder ser mandada embora e simplesmente não aparece para trabalhar, é um horror!

É um mercado que funciona muito bem com *freelancer* e com parcerias entre empresas. Isso faz com que as empresas não sejam tão inchadas, para atravessar uma crise, que vire e mexe acontece aqui, não é? Sempre, já estamos acostumados. Meu primeiro grande choque foi em 1986 no Brasil, eu me lembro que eu cheguei e minha irmã adorava televisão. Nós já tínhamos morado em Portugal e na Holanda, e quando a gente chegou aqui foi impressionante. Eu tive dois grandes choques na minha vida, quando cheguei no Brasil em 1986 e quando eu voltei em 2011, sempre essa bagunça, a qualquer hora pode vir uma crise. Essa coisa que a gente nunca sabe o que esperar. Mas acredito que as tecnologias vieram para tornar os processos instáveis transitórios.

Eu consegui encontrar uma estratégia para trabalhar dessa forma. Qual é o meu papel aqui como representante da empresa no Brasil? Trazer os sistemas para o país, as inovações quando elas surgem e “tropicalizar” quando precisa, tomar conta da fabricação dos temas. E principalmente fazer a divulgação dos temas, trabalho muito na parte de prospecção e na área de marketing. Estamos evoluindo bastante nessa área, e quem sabe um dia conseguiremos ter um *show room*, onde poderíamos fazer *workshops* para os projetistas. O meu papel aqui é exatamente esse de divulgar, e você tem várias pessoas para divulgar tanto no promocional quanto no campo cultural. Por isso meu trabalho acaba no comercial.

Temos questões estratégicas da empresa, o desenvolvimento do sistema, como vamos atuar, o marketing e a parte comercial. Temos uma parte também da precificação, foi uma das mudanças para 2019 estar bastante envolvida na produção e a execução do projeto ser realizada exclusivamente por uma equipe. De maneira a concentrar esforços. O montador que monta as estruturas, para ele são as mesmas

peças, se aquilo vai ser uma exposição de arte ou um *stand*, aquilo não tem muito a ver. Nós dividimos as equipes, pois a dinâmica da montagem e do ambiente são bem diferentes. Uma coisa é você estar numa OCA no Ibirapuera, montando uma exposição e outra coisa é você estar dentro de um Expo São Paulo ou dentro de um Center Norte naquela bagunça de não sei quantas montadoras. Até na montagem são bem diferentes, então temos caminhado nessa estratégia de separar as equipes e a questão de crescimento da empresa.

Somos fabricantes e estamos querendo vender as peças para a América do Sul. Mas adotamos aqui no Brasil, questão comercial, que tanto o Pila como o Clic (nossos sistemas de montagem) são bloqueadas para vendas, somente locação. O Clic às vezes a gente vende, mas vou te dizer quem em 7 anos no país nós vendemos somente uma vez esse modelo de estrutura. O Pila nós não vendemos, porque se eu vender para as montadoras acabou meu negócio.

A ideia é crescer para o mercado da América Latina, nesse caso faz sentido vender. O nosso receio de vender para o mercado nacional é que vamos alimentar o nosso concorrente e iremos esgotar o nosso mercado. Vamos vender para meia dúzia de montadoras e eu criei meia dúzia de concorrentes, o cara pode fazer o que ele quiser com o produto. Pela cultura aqui nós só alugamos e fazemos a parte de montagem. Se eu vendo para a Colômbia ou para o Chile, ele não é meu concorrente. Ele não vai vir para o Brasil atender meu cliente, eu vejo isso no mercado europeu. Nós temos projetos em Portugal e eu nunca vou sair com as minhas peças daqui para lá. É preferível alugar as peças lá fora.

Para a empresa é preferível criarmos essa família onde temos os representantes, os fabricantes, mas nessa questão colaborativa de conexão. Para mim aqui no Brasil não tenho intenção nenhuma de ser uma empresa inchada que tem uma diretoria enorme e um operacional maior ainda. Aí vem uma Dilma, desculpe, mas acaba com o país e você faz o que com uma estrutura dessas? É diferente se tenho um parceiro e digo “olha meu querido esse mês não teremos trabalho”. Eu tenho as peças armazenadas e tenho como sobreviver a uma catástrofe.

3.2. Se sim, quais técnicas específicas para a colaboração são utilizadas?

A economia colaborativa é muito interessante, pois não faz com que as coisas sejam inchadas, cada um trabalha no seu nicho e a coisa acontece. Não sobrecarrega um ao outro. Acredito que os processos passam por esse entendimento e gestão de

crises, em termos de entendimento de técnicas eu acho isso. Em termos da empresa no âmbito mundial também é interessante, pois eu também vou buscar mercado, estive agora na Câmara Brasileira do Livro e para o ano que vem tem um evento na Colômbia, um em Frankfurt e o Prêmio Jabuti, e tem um evento no México, em Guadalajara. Aqui no Brasil consigo fazer uma, e se eu conseguir desenvolver um fornecedor na Colômbia, depois eu contrato ele para montar para mim o projeto no país, e é a mesma coisa o pessoal que está em Frankfurt, eu falo com o pessoal de Portugal e da Itália que temos que montar isso em Frankfurt. Então entre nós criamos esse processo colaborativo, tem empresas que participam em várias partes do mundo.

3.3. Como é planejada a colaboração na empresa?

Nesse diálogo com o mercado externo tem que entender a cultura do país. Ontem mesmo estávamos em uma reunião de um projeto que será realizado em Portugal e discutimos que área seria abordada. Alguém falou “gastronomia” e “arquitetos de interiores”, mas eu falei “nessas áreas não pega”. Você precisa entender como é o mercado, quantas pessoas tem no nível de decisão, em um nível cultural e quanto essa população ganha e se está adepta a isso. Eu vi esse movimento Brasil e Portugal e acredito que funciona esse diálogo até por uma questão de língua, mas acessível, mas em algumas coisas, culturalmente a gente é próximo, mas tem outras coisas que somos muito distantes. Pelo fato de eles estarem na Europa e a gente não, é um país mais igualitário é uma país mais socialista. Aqui temos muita coisa dessa questão de classe, para classe A, para classe B, para a classe C. Lá não, eles dizem “isso é para população portuguesa” e isso muda muito a forma como as pessoas se relacionam com os projetos e materiais. Lá tem a classe A mas difere muito do nosso conceito.

Ontem estávamos falando de equipe e eles querem arquitetos brasileiros que trabalham com arquitetura de interiores. Eu me formei na faculdade de arquitetura e quando eu estava me formando a ordem de arquitetos queria banir isso, porque arquiteto é arquiteto. E aqui no Brasil existe isso, essa diferenciação, entrega um apartamento aqui no Brasil e o cliente chama o arquiteto de interiores para fazer o acabamento. Coisa que era obrigação da construtora e não fizeram. Lá em Portugal não entregam a coisa pronta, não precisa intermediar o processo e acabado e pronto.

3.4. Existe algum tipo de registro dos processos colaborativos?

Essa pergunta foi respondida nas perguntas anteriores.

3.5. São considerados processos colaborativos informais? Quais?

Essa pergunta foi respondida nas perguntas anteriores.

4.2. Houve alguma dificuldade ou modificações necessárias no processo de desenvolvimento?

4.3. As dificuldades foram resolvidas? Como?

As dificuldades ainda estão sendo trabalhadas. Para o mercado cultural que eu própria atuei, eu como sou arquiteta trabalho nas modificações dos projetos. Foi um processo mais fácil, pois eu mesma gerenciava os processos colaborativos. Chegava até o cliente, olhava o problema e eu mesma saía para resolver. No mercado promocional eu estou em parceria com eles e o projetista que está apresentando as soluções. Nós estamos em andamento com alguns projetos para empresas, vai chegar uma fase que vamos construir e nesse momento que a coisa começa a se modificar. Tanto da parte de influência e visão do cliente, do objeto construído, quanto do arquiteto que propôs o que ele pode modificar, e o montador que construiu. Além do meu trabalho nessa parte de entender a estrutura. Temos que constantemente fazer uma avaliação do processo. Até que ponto eu preciso me “tropicalizar”, mas que não haja um retrocesso e até que ponto meu cliente e o meu arquiteto precisam inovar. Assim encontramos um ponto de equilíbrio entre essas dificuldades de compreensão e entendimento da estrutura.

Na parte cultural isso já está bem estruturado, pois teve um tempo de dedicação e personalização maior para a vontade dos curadores, o trabalho colaborativo foi mais intenso na nossa empresa nesse segmento. Lógico que não é algo sedimentado, pois sempre aparecem novos desafios, mas nesse momento já tem um direcionamento. A área promocional está iniciando esse processo, acredito que em dois ou três anos estará mais consolidada. Nesse sentido entendemos esse equilíbrio e diferença das áreas.

Aqui você tem o design alemão, que é meio óbvio, mas é muito alemão e você tem o coqueiro, que é muito brasileiro. E você tem que chegar nos dois, intermediar processos. Tem que chegar no coqueiro com o sistema alemão, é como você vai fazer

o entendimento das duas coisas? Você vai apresentar um produto que tem uma tecnologia alemã, mas que seja “tropicalizado” então é nesse nicho de dificuldade que você vai equilibrando.

Você tentar vender uma coisa que é completamente alemã para o brasileiro não vai dar certo e você apresentar o coco para o alemão também não vai gostar, vai entrar em choque. E é engraçado porque em 2011 quando eu estava planejando em trazer a empresa para o Brasil, foi exatamente esse conflito. Os portugueses queriam vir, mas eles queriam uma chancela alemã para que eles bancassem a operação no Brasil, mas os alemães tinham muito medo de investir esse dinheiro. Os portugueses queriam muito vir, por uma questão de língua, e de entender um pouco mais da cultura, mas falaram “olha vocês vão precisar me bancar cinco anos até entender esse processo de tropicalização”. E os alemães apavoraram, para eles isto daqui é uma selva que é muito difícil de desbravar. Aí quem aparece? A louca da Monica.

Os alemães estiveram aqui há uns três anos, quando eu estava nesse processo de tropicalização cultural e eles se apavoraram. Chegaram para mim e disseram “se vira e paga *royalties* para a gente e ficar aí que está tudo certo, nós não colocamos o pé aqui”, e é o entendimento do pessoal lá fora de como funcionam as coisas aqui no Brasil. O que eu acho interessante dessa minha experiência é o termo internacionalização. O meu entendimento no âmbito nacional é que São Paulo é um mundo e o restante é outra história. Que sim, é muito difícil.

Até perguntam “vocês vão ter um outro braço para atender o Nordeste?” E sempre pensamos “não sei”, a conta por enquanto não fecha. A gente tem essa possibilidade, mas é muito distante. Tudo que temos em SP, as peças, precisamos ter lá também para atender no Nordeste. Para isso eu preciso ter X trabalhos, eu preciso de dez feiras no ano pelo menos. No momento que elas existirem, que nós tivermos esse contrato fechado, assim funciona. Mesma coisa Sul, Porto Alegre e Bento Gonçalves que tem muita feira, mas quando a conta fechar tudo bem, por enquanto isso não acontece. Agora você pensa Rio, não tem, concorre com todas as coisas aqui em São Paulo, mas você tem 5% ou 10% de produção, a conta também não fecha.

Quando estava em Portugal em 2009 e 2010, tinha uma palavra de ordem, estou falando agora em termos mais econômicos, que são os processos de internacionalização. São processos que ao longo da história toda, eles vão acontecendo, no Brasil quem conseguiu se internacionalizar nos últimos anos foi muito

bom, pois você fabrica em Reais e vende em Euros, é o melhor dos mundos. Mas depende se vai ser rápida nossa recuperação econômica ou não, pode ser que daqui a três ou quatro anos, eu sinto que vai existir um processo de internacionalização dos outros países para nós. Mas eu vejo que por enquanto quem está conseguindo se internacionalizar, é interessante, e nosso sistema só vem a colaborar com isso. Estamos buscando entrar nesse processo de atingir isso e dar esse suporte a empresas brasileiras para atingirem outros mercados que sejam interessantes para elas. Nossa empresa, com a nossa estrutura, está bem preparada para isso.

Quando eu vim para o Brasil, eu trouxe o sistema modular de Portugal, eu vi o tamanho do mercado, só que eu estou a sete anos me deparando com uma luta gigantesca de colocar esse sistema no mercado. Quando eu entrei no mercado, o Brasil tinha os seguintes sistemas: o Octanorm que é uma tecnologia que existe a 40 ou 50 anos no Brasil e não evoluiu, e existe o Misto, que é um sistema modular junto com o construído é o sistema construído puro é simples. Esse é a insustentabilidade ao seu máximo, você faz tudo de madeira e depois joga tudo fora, além de napa e essa estrutura tem um problema de inocência enorme. Porque as empresas querem fazer a “casinha” da sua empresa com a floreirinha e a portinha dentro do Center Norte, e eles fazem aquilo tudo escondido sem ver estrutura nenhuma. Essa cultura está muito enraizada dentro dos departamentos de marketing.

Estamos para marcar uma apresentação para as promotoras de eventos e para os clientes, também agora estamos com uma parceria de um escritório de arquitetura, algo que eu sempre quis. Eles só estão fazendo os projetos agora nos nossos sistemas modulares, para mostrar nosso novo sistema, porque o mercado vai crescer. Um sistema modular é limpo, rápido, você tem um aproveitamento enorme e você tem uma grande economia na escala das coisas. Você reaproveita praticamente todo o material. Mas isso é uma coisa que chamamos em Portugal por “evangelizar” as pessoas, pôr na cabeça das pessoas que isso é bom. E com isso tem que explicar essa mudança, vamos ver o quão rápido essa transformação será. Eu estou no Brasil a sete anos, é um parto todos os dias, você mostra para as pessoas e elas falam, “mas esse pedaço do alumínio vai ficar aparecendo”? Mas quando tem uma estrutura em *box trans* que tudo aparece, tudo bem?

É um trabalho intenso dos departamentos de marketing das empresas, com todas as agencias delas tirarem da cabeça que o sistema modular Octanorm é uma coisa barata. Estamos aqui do lado do Transamérica, você vai em exposições na área

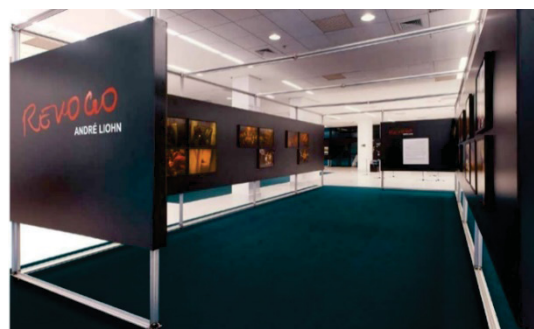
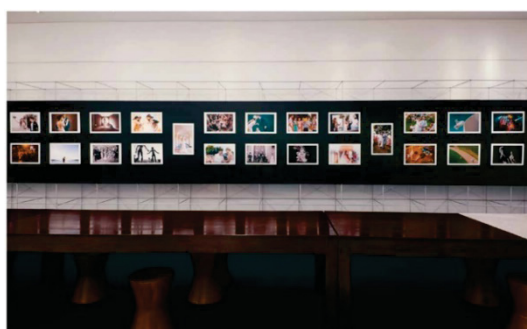
de T.I, eu trabalho desde 1989 nessa área, eu entrei em empresas de evento de T.I. em Portugal e aqui no Brasil. A hora que você tem que mostrar a tecnologia, você coloca no seu *stand* um pedaço de madeira forrado com uma lona, super antiecológico com o maior desperdício de resíduo e na convenção a empresa falando “porque na alta tecnologia”, há uma incoerência gigantesca. Isso estou te falando no mercado promocional, tenho uma grande parceria com essa empresa de cenografia, que é um grupo com dois arquitetos e estamos tentando entrar forte no mercado com isso.

No mercado cultural tive que fazer diferente, tanto o Pila como o Clic tivemos que modificar aqui no Brasil. Também os alemães são um pouco cabeça-dura, são super tecnológicos e estudam ao máximo o design e a tecnologia, as duas coisas alinhadas funcionam absurdamente. Dificilmente eles erram, se você tenta mexer em alguma coisa do sistema alemão, não vale a pena. Volta para trás porque eles estavam certos, mas o que acontece é que eles têm essa técnica toda. O alemão, ele mostra toda a tecnologia, o produto está sempre dialogando com o sistema expositivo, a cabeça deles é sempre essa. O sistema expositivo dialoga com o que está sendo exposto.

Aqui no Brasil isso não funciona no mercado cultural, se você vai fazer uma feira de arte ou se você vai trabalhar em um museu você tem o cubo branco, qualquer pontinho ou parafuso vai interferir na obra do artista. Há uns três anos atrás eu estava no MAC e mostrei para uma curadora o sistema e ela falou “que lindo Mônica, acho super legal o sistema os suportes, mas se você quer trabalhar na área cultural você vai ter que dar uma mexida nisso”. Os curadores não gostam desse alumínio interferindo na sua obra, então os sistemas tiveram que passar por um processo que eu costumo chamar de “tropicalização”, ou você topa “tropicalizar” ou você não vai vender. Então o que a gente fez? Dentro do Pila Petit o sistema modular que tem os conectores em aço e os conectores em alumínio. Ele tem até 3m de comprimento e fazemos um vão livre até 6m, e o que acontece? Você tem o projeto exposto e o perfil fazendo parte, eles estão dialogando. Aqui o alumínio e o vão não são aprovados, os curadores falavam “muito bonito, mas eu quero pendurar uma obra de arte e não quero ver o alumínio”, então o que a Mônica inventou aqui, com uma ideia que a empresa criou no mesmo ano para colocar uns tecidos e esconder a estrutura.

Primeira vez que eu utilizei esse sistema foi em dois projetos, teve um que achei muito interessante e vou te mostrar aqui. Nessa primeira vez que usamos esse sistema eu sofri, eu adoro a estrutura e tapar a estrutura com uma chapa me dói. No

primeiro projeto foi numa feira de fotografia, na FOX- Feira Fotografar. O que fizemos: O MDF andando pela estrutura, aqui temos a praticidade do MDF, se o pessoal quiser pendurar coisas, mas também tenho minha estrutura visível. Eu consigo mostrar como é o suporte expositivo e até o travamento aéreo funciona como suporte para iluminação.



Depois utilizamos o mesmo sistema para o projeto do ITAÚ, nesse assumimos um pouco mais o sistema, mas utilizamos um MDF. Queria dizer que não sou totalmente contra o MDF, o laminado, o compensado, eles têm uma série de vantagens, mas como material de suporte e fechamento, não como um material estrutural. Porque se ele é utilizado como material estrutural ele vai para o lixo depois, salvo alguns casos, algumas tapadeiras que o pessoal usa depois. O *Clic* também passou por um processo de “tropicalização”, as pessoas tinham um chique nervoso porque ele tem uma chapa de polipropileno e você vê esse tubinho de 1cm, e você vê mais 5 cm desse tubinho para o lado. Ataque total. Então a empresa foi criando um sistema de imãs em que conseguimos fechar o sistema todo tapando os buraquinhos. Esse aqui foi interessante (abaixo figura) porque parte do sistema está tapado e a outra parte não está tapada. Na parte da fotografia queriam uma fotografia colada a

outra, e achava que a parte do alumínio iria interferir, mas nas outras partes nós abrimos isso.

Dentro da área cultural a gente trabalha em três áreas, que também fazem a leitura do espaço expositivo de maneira diferente. Você tem a área de fotografia, que é uma área das artes visuais mais aberta às inovações. A área do design também, a gente faz a feira paralela, que acontece na OCA, ela aceita um MDF laminado ou cru, e aceita a emenda do material, nesta área do design as peças estão lá, mas se tiver um fio fora do lugar ninguém estressa muito, agora a área de pintura, escultura, instalação e outras artes plásticas, para elas nem a junta do MDF é possível, tem que passar massa em toda a parede da galeria. Eles não deixam minimamente que o suporte expositivo dialogue com a obra, ele tem que se anular completamente para a obra ficar em evidência. O mercado cultural é isso, pensar como um projetista de um *stand* é completamente diferente desse universo.

Nesse caso acabam sendo arquitetos distintos, o profissional que faz um projeto expográfico não faz um *stand*, não digo que não faz, mas é como o arquiteto que faz um hospital e o outro faz um planejamento urbano. Os dois são arquitetos, mas dentro da área da arquitetura efêmera são áreas muito distintas porque o arquiteto tem que ter esse entendimento de que o curador e o artista vão criar todo suporte, nós fazemos tudo antes da obra chegar, quando a obra chega o suporte vai ter que dialogar ou colocar em evidência. Em um *stand* ou cenografia, é o show ou a empresa tal que vai aparecer. Você vai fazer a nova ordem do dia e a experiência que a pessoa vai ter, está entendendo? Em termos de criatividade o arquiteto e designer são cabeças completamente diferentes de uma e de outra. E hoje, agora que conseguimos voltar para o mercado promocional, tenho equipes completamente separadas. Tenho uma equipe que trabalha somente com promocional, recebem um *briefing* e a partir dele eles constroem, mas eles não conseguem fazer o cultural. Eu faço muito mais espaço cultural, pois é a área que eu gosto, queria fazer uma pós-graduação em expografia exatamente na área cultural. Mas em termos criativos são completamente diferentes, e um vai atender o artista, o produtor cultural, o dono da exposição ou quem vai estar fazendo a exposição, enquanto que o outro vai estar atendendo o corporativo. O interessante é que minhas pecinhas de Lego servem para as duas coisas.

A apresentação funciona da seguinte maneira: o documento técnico nós não enviamos porque tem muito problema de pirataria. Nós temos um 3D da peça

desenhada, muito básico, na qual a pessoa não consegue copiar e as modulações eu mando para os arquitetos. É comum que eles me enviem os projetos e eu envio sugestões de uso do sistema.

Tem arquitetos que eu já trabalhei, voltando na questão colaborativa. Eu sou arquiteta, mas eu não tenho intenção nenhuma em ficar debruçada fazendo os projetos. Eu entendo que meu papel é apresentar e os outros arquitetos desenharem com o sistema, e nos últimos anos como há faculdades e faculdades também há arquitetos e arquitetos. Nós fizemos um projeto no Tomie Ohtake que o projetista olhou uma vez o *Clic* e fez uma exposição maravilhosa, montamos um protótipo e fui ver umas questões de encaixes quando foi a época de execução. E foi incrível. E teve um outro que eu fiz esse ano, também um arquiteto, que eu tinha feito uma apresentação dessas uma vez e ele me pediu a modulação e fez um projeto todo no meu sistema. E ficou maravilhoso. Mas tem outros que chegam e falam não dá para tapar aqui ou aqui, aí eu sempre digo “desculpa você não entendeu nada, vai fazer na madeira ou de outro jeito”. Tem arquitetos e arquitetos. Alguns que entendem o sistema e dizem “está bom vamos trabalhar com um sistema modular” e tem outros que não entendem, e na minha opinião vão ficar para trás.

Normalmente quando eu chego eu tenho 5 *players* (5 alvos), a agência de comunicação, o arquiteto, o designer, o cliente final e as montadoras também, esses são o mercado promocional. Eu ataco neles e vejo quem compra a ideia. No cultural é o mesmo, só tira a agência e coloca os produtores culturais. São esses cinco, eu jogo para eles, tem gente que compra a ideia. Tem gente que fica amarrado no 1980, porque o Octanorm, eu espero que a coisa mude rápido. Isso é que nem o taxista, o cara foi taxista por anos achando que a coisa nunca iria mudar. Mas de uma hora para outra vem o UBER. Telefonia celular a mesma coisa, o NETFLIX acabou com as locadoras, o AIRBNB com o monopólio dos hotéis, a agência de viagem é uma coisa que logo vai acabar, secretária também. As coisas estão acabando e eu espero que na minha área de suportes expositivos de uma hora para outra as coisas mudem. Quem tem suporte lindo e maravilhoso? Só nossa empresa que tem. Eu espero que um dia isso aconteça e eu falei para muitas pessoas, “olha lá quanto tempo eu ralei” e agora tem que trabalhar com o nosso produto. Espero eu que um dia baixe um Decreto de não poder mais construir em madeira, poderia acontecer isso. Ou a sua taxa de descarte é gigantesca, mas vamos esperar para ver como as coisas vão se estruturar.